



# SPIRITUAL MANAGEMENT TEORI, KONSEP DAN PENELITIAN

Dr. IKHWAN HS, SE MM, .M.SI

# **SPIRITUAL MANAGEMENT**

## **Teori, Konsep dan Penelitian**

**Dr. Ikhwan HS, S.E MM, M.Si**

**Uwais Inspirasi Indonesia**

# **SPIRITUAL MANAGEMENT**

## **Teori, Konsep dan Penelitian**

**ISBN:** 978-623-133-181-6

**Penulis:** Dr. Ikhwan HS, S.E MM, M.Si

**Tata Letak:** Yogi

**Desain Cover:** Widi

15,5 cm x 23 cm

vii + 270 Halaman

Cetakan Pertama, September 2023

**Diterbitkan Oleh:**

**Uwais Inspirasi Indonesia**

Anggota IKAPI Jawa Timur Nomor: 217/JTI/2019 tanggal 1 Maret 2019

**Redaksi:**

Ds. Sidoarjo, Kec. Pulung, Kab. Ponorogo

Email: Penerbituwais@gmail.com

Website: www.penerbituwais.com

Telp: 0352-571 892

WA: 0812-3004-1340/0823-3033-5859

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

### **Kutipan Pasal 113**

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



# KATA PENGANTAR

Manajemen spiritual belakangan ini menjadi alternatif, mengingat kesadaran spiritual di dunia bisnis menjadi suatu fenomena yang menarik untuk dicermati dalam tataran dasar teoritis dan juga wilayah praksis implementasinya. Pendekatan spiritual dalam manajemen bisnis umumnya tampak pada adanya dukungan yang semakin meningkat pada perlunya etika bisnis, tanggung jawab perusahaan yang lebih luas pada komunitas (*Corporate Social Responsibility*), perlunya kearifan dalam mengambil keputusan eksekutif dan lainnya.

Dalam hal pengembangan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) dalam perspektif spiritual, ada beberapa istilah yang sudah dikembangkan, seperti Manajemen Qalbu, Manajemen Spiritual, ESQ, dan lainnya.

Dalam kerangka inilah, buku *Spiritualitas Bisnis: Strategi Penyehatan Organisasi Melalui Spirituality Value at Work, Human Resource Management Practice and Learning Organization*, karya saudara Dr. Ikhwan, HS., MM., M.Si hadir di tangan anda. Konsep utama dalam buku ini menitikberatkan pada empat kajian utama, yakni *Spirituality Value at Work, Human Resource Management Practices, Learning Organization*, dan *Learning Orientation*.

Spiritualitas baru-baru ini sangat memegang peranan penting dalam memicu perkembangan dunia bisnis, terutama dalam menciptakan etika bisnis yang mapan dan berkualitas. Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan sangat diperlukan untuk membentuk organisasi berbasis spiritual guna meningkatkan nilai spiritual kerja dan kesehatan organisasi bisnis. Spiritual kerja sendiri merupakan kerangka nilai-nilai organisasi yang dapat dibuktikan melalui budaya yang mempromosikan pengalaman transendental karyawan melalui proses kerja yang memfasilitasi rasa keterhubungan antarkaryawan sehingga memberikan rasa kelengkapan dan sukacita. Nilai spiritual kerja merupakan persepsi karyawan tentang rasa kebersamaan (*sense of community*), pekerjaan yang bermakna (*meaningful work transcendence*), keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu (*alignment between organizational and individual value*) dan makna positif pekerjaan (*positive organizational purpose*).

Penerapan organisasi berbasis spiritual dalam dunia bisnis telah dilakukan oleh beberapa perusahaan bisnis yang sekarang sedang sangat berkembang pesat, antaranya *Adira Spiritual* pada PT. Adira Multi Finance, *Spirituality Based Company* pada Garuda Food Group, *Celestial Management* pada Bank Muamalat, *Spiritual at Work* pada Bank Mandiri Syariah, dan lainnya. Beberapa perusahaan tersebut mengalami perkembangan yang sangat pesat setelah menerapkan pendekatan spiritual dalam lingkungannya.

Dengan demikian, ke depannya pengembangan manajemen spiritual sangat diperlukan untuk meningkatkan produktifitas dan kesehatan organisasi perusahaan. Dalam buku ini, diuraikan empat kajian utama guna meningkatkan kesehatan organisasi bisnis, yakni dengan nilai spiritual kerja, praktik manajemen sumber daya manusia, orientasi pembelajaran, dan kesehatan organisasi yang mana keempat konsep tersebut saling mendukung dan melengkapi satu sama lain.

Akhinya, semoga dengan hadirnya buku saudara Dr. Ikhwan HS ini, dapat memberikan referensi ilmiah bagi para akademisi dan juga pimpinan perusahaan untuk melakukan pengembangan organisasi berbasis spiritual dalam perusahaannya.

Kepada pembaca, saya ucapkan selamat membaca. Kepada penulis, saya ucapkan selamat berkarya. Semoga bernilai ibadah di sisi Allah Swt. Amin.

Jakarta, 13 September 2023

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB I Knowledge Management</b> .....	<b>1</b>
A. <i>Knowledge Management</i> (Manajemen Pengetahuan) .....	1
B. <i>Learning Organization</i> (Pembelajaran Organisasi) .....	24
C. <i>Digital Business</i> (Bisnis Digital).....	59
D. <i>Learning Orientation</i> (Orientasi Pembelajaran) .....	72
<b>BAB II Nilai Spiritual Kerja, MSDM, Pembelajaran, dan Kesehatan Organisasi</b> .....	<b>78</b>
A. Pengertian Nilai Spiritual Kerja .....	78
B. Pengertian Praktik Manajemen SDM.....	79
C. Pengertian Orientasi Pembelajaran .....	81
D. Pengertian Kesehatan Organisasi .....	82
<b>BAB III Teori Nilai Spiritual kerja</b> .....	<b>85</b>
A. Teori Nilai Spiritual Kerja ( <i>Spiritual Work Values</i> ) .....	85
B. Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia .....	130
C. Teori Orientasi Pembelajaran .....	146
D. Teori Kesehatan Organisasi .....	157
<b>BAB IV Konsep Nilai Spiritual Kerja</b> .....	<b>188</b>
A. Konsep Nilai Spiritual Kerja .....	188
B. Konsep Praktik Manajemen SDM.....	193



C. Konsep Orientasi Pembelajaran.....	195
D. Konsep Kesehatan Organisasi .....	199
E. Konsep Pengaruh Nilai Spiritual Kerja Terhadap Kesehatan Organisasi .....	201
F. Konsep Mediasi Praktik Manajemen SDM Dan Orientasi Pembelajaran .....	203
<b>BAB V Strategi Penyehatan Organisasi.....</b>	<b>207</b>
A. Strategi Penyehatan Organisasi .....	207
B. Penyehatan Organisasi Melalui Nilai Spiritual Kerja.....	220
C. Penyehatan Organisasi Melalui Praktik MSDM .....	232
D. Kesehatan Organisasi melalui Praktik Manajemen SDM .....	238
E. Penyehatan Organisasi Melalui Orientasi Pembelajaran ...	244
<b>BAB VI The Best Practices Organisasi Berbasis Spiritual.....</b>	<b>247</b>
A. Adira <i>Finance</i> .....	249
B. Garuda Food .....	255
C. Bank Muamalat.....	255
D. Bank Madiri Syariah.....	261
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>331</b>



## A. *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan)

### 1. Definisi Manajemen Pengetahuan

**M**anajemen ialah suatu cara untuk mengorganisasi daya untuk suatu tujuan. Sedangkan pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, dan motivasi dari sumber yang kompeten. Sumber pengetahuan bisa berupa banyak bentuk, seperti koran, majalah, email, *e-artikel*, *mailing list*, *e-book*, kartu nama, iklan, dan manusia. Jadi, manajemen pengetahuan merupakan proses atau kegiatan mengorganisasi data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisis dari macam-macam sumber yang kompeten.

Manajemen pengetahuan juga merupakan suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang atau organisasi, dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini dan yang akan datang. Jadi,

manajemen pengetahuan bukanlah suatu fenomena baru, tetapi merupakan suatu cara yang menerapkan integrasi antara teknologi dengan sumber pengetahuan yang kompeten.

Dalam mendefinisikan manajemen pengetahuan (MP), Megan Santosus dan Jon Surnaz menyatakan dalam makalahnya yang berjudul *The ABC's of Knowledge Management*. Mereka menyatakan, “*Unfortunately, there's no universal definition of KM, just as there's no agreement as to what constitutes knowledge in the first place. For this reason, it's best to think of KM in the broadest context.*” (tidak ada definisi manajemen pengetahuan yang universal, sama halnya dengan tidak adanya kesepakatan seperti apa yang membuat pengetahuan menjadi hal utama. Karena itu, manajemen pengetahuan sebaiknya dipikirkan pada konteks yang lebih luas).

James Boomer dalam artikelnya yang berjudul *Finding Out What Knowledge Management Is and Is'n't (Accounting Today*, New York: Aug 9-Aug 22, 2004. Vol.18, Iss. 14; pg. 22, 2 pgs), mengartikan manajemen pengetahuan sebagai berikut:

*“Knowledge management is a process to embrace knowledge as a strategic asset to drive sustainable business advantage and promote a “one firm” approach to identify, capture, evaluate, enhance and share a firm's intellectual capital.”*

(Manajemen pengetahuan adalah suatu proses merangkul pengetahuan sebagai aset strategis agar dapat

terus menerus memacu keuntungan bisnis dan mempertimbangkan pendekatan “sebuah perusahaan” untuk mengidentifikasi, menangkap, mengevaluasi, meningkatkan dan membagi modal intelektual perusahaan).

Rebecca O. Barelay dan Philip C. Murray mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai aktivitas bisnis yang meliputi dua aspek sebagai berikut.

- a. Memperlakukan komponen pengetahuan sebagai suatu perhatian dalam aktivitas bisnis secara jelas yang dicerminkan dalam strategi, kebijakan, dan praktik pada semua level (tingkatan) organisasi.
- b. Membuat koneksi langsung antara aset intelektual organisasi, baik eksplisit (terekam) maupun pengetahuan pribadi, dan hasil bisnis positif.

Pemahaman tersebut memberi pemahaman yang jelas tentang posisi teknologi informasi dalam manajemen pengetahuan. Dengan demikian, diketahui bahwa teknologi hanyalah sebuah alat dan manajemen pengetahuan membutuhkan teknologi untuk efektivitas praktiknya.

## **2. Perkembangan Manajemen Pengetahuan**

Pemikiran mengenai manajemen pengetahuan berkembang dan digunakan sejak tahun 90-an. Namun, studi dan kajian secara akademis tentang manajemen pengetahuan sudah dimulai pada tahun 70-an dengan Peter Ducker sebagai

tokohnya. studi terkait manajemen pengetahuan terus dilakukan hingga dikenal sosok Karl-Erik Sveiby di akhir 80-an, serta Nonaka dan Takeuchi pada 1990.

Manajemen pengetahuan dalam perkembangannya banyak dipengaruhi oleh perubahan waktu, ekonomi, sosial, dan teknologi. Di era perdagangan bebas dunia sekarang ini membuat kesempatan baru dan meningkatkan kompetisi adalah tantangan bagi bermacam organisasi, terutama organisasi bisnis. Untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan, organisasi bisnis memanfaatkan perkembangan teknologi dan teknologi jaringan. Karena itu, manajemen pengetahuan pun sempat diidentikan dengan teknologi informasi. Namun, menurut Gupta dan Govidrajat (2000) dalam penelitiannya menyangkal pernyataan tersebut. Gupta dan Govidrajat berpendapat bahwa, yang paling menentukan dalam keefektifan manajemen pengetahuan adalah kondisi ekologi sosial organisasi yang meliputi budaya, struktur, sistem informasi, sistem penghargaan, proses, manusia, dan kepemimpinan.

Menurut sebuah studi di tahun 1997, walaupun baru 28% perusahaan terbesar di Amerika Serikat dan Eropa mengaku sudah menerapkan manajemen pengetahuan, 50% lainnya sedang bersiap-siap melaksanakannya. Dan dari angka 50% itu, 93% mengatakan sudah membuat rencana. Tiga tahun setelah itu sebuah studi lain menunjukkan bahwa 50% dari perusahaan-perusahaan besar di dunia telah menerapkan

manajemen pengetahuan. (Smith dan Farquar dalam Putu Pendi, 2000)

Dalam perkembangannya, manajemen pengetahuan tidak lepas dari perkembangan pengetahuan. Donald Clark membagi sejarah pengetahuan ke dalam empat kategori, yaitu teknologi, era, paradigma, dan struktur pengetahuan.

Konsep pemahaman pengetahuan memunculkan 5 kerangka dasar. Masing-masing pokok tidak menggantikan yang lainnya, tetapi saling membangun dalam membentuk sejarah manajemen pengetahuan. Lima kerangka dasar itu adalah lahirnya industri pengetahuan di tahun 1960, era informasi di tahun 1973, gelombang ketiga pada tahun 1980, masyarakat informasi pada tahun 1982, dan dua belas pokok ekonomi baru.

### **3. Model Pendekatan Manajemen Pengetahuan**

Karena luas dan kompleksnya bidang manajemen pengetahuan ini, para ahli mencoba membangun model untuk manajemen pengetahuan bernama Sistem Pengelolaan Pengetahuan atau *Knowledge Management System* (KMS). Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, mereka menggunakan pendekatan tiga cabang untuk mengelola pengetahuannya, yaitu manusia, proses, dan teknologi.

Karl-Eric Sveiby mengidentifikasi manajemen pengetahuan dengan dua aktivitas yaitu:

- a) Manajemen informasi. Di sini pengetahuan dipandang sebagai obyek yang dapat diidentifikasi dan ditangani dengan sistem informasi. Aktivitas ini membutuhkan teknologi informasi dalam pelaksanaannya.
- b) Manajemen manusia. Pengetahuan dipandang sebagai proses, struktur kompleks, keterampilan yang dinamis, pengetahuan tentang bagaimana cara, dan lainnya yang berubah secara konstan.

Lebih lanjut, Rebecca O. Barclay dan Philip C. Murray mengembangkan pendekatan di atas dengan membagi tiga pendekatan dalam manajemen pengetahuan. Di antaranya adalah:

- a) Pendekatan mekanistik

*Pendekatan mekanistik* dikarakterisasikan dengan penerapan teknologi dan sumber daya untuk melakukan yang lebih baik. Asumsi utama pendekatan ini mencakup:

- 1) Akses lebih baik ke informasi adalah kunci. Ini meliputi pengembangan cara mengakses dan temu balik dokumen (menghubungkan *hypertext*, *database*, pencarian teks, dan lainnya).
- 2) Teknologi *networking* secara umum (terutama intranet) dan khusus (*groupware*) menjadi kunci pemecahan.
- 3) Secara umum, teknologi dan meninggikan volume informasi akan menyelesaikan pekerjaan.



Pendekatan mekanistik ini relatif mudah diterapkan oleh organisasi mengingat teknologi dan teknik sudah dikenal umum dan mudah dipahami. Namun, pendekatan ini mempunyai kekurangan terutama dalam hal penanganan volume informasi yang menggunung, sehingga dampaknya akan sulit terukur daripada model kertas tradisional.

b) Pendekatan budaya atau perilaku

Meskipun teknologi penting untuk pengelolaan pengetahuan secara eksplisit, tetapi itu bukanlah solusi. Pendekatan ini lebih memusatkan pada kreativitas dan inovasi (organisasi pembelajaran) daripada pengungkitan sumber daya pengetahuan yang bersifat eksplisit. Asumsi pendekatan ini beberapa hal, di antaranya:

- 1) Perilaku organisasi dan kultur perlu diubah secara dramatis. Dalam lingkungan informasi yang intensif, organisasi menjadi relatif tidak berfungsi untuk mencapai sasaran bisnis.
- 2) Perilaku keorganisasian dan kultur dapat diubah sehingga teori perilaku sering dilibatkan dalam sistem.
- 3) Proses menjadi yang utama, bukan teknologi.
- 4) Tidak ada apa pun yang berubah kecuali jika seorang manajer merubahnya.

Sayangnya, meski pendekatan ini seakan menyangkal teknologi sebagai suatu hal penting untuk mengelola pengetahuan eksplisit, hasil yang dicapai oleh pendekatan ini tidak mungkin bisa menopang, terukur, kumulatif, atau

direplika oleh karyawan secara menyeluruh. Selain itu hubungan antara manfaat bisnis dan strategi budaya seringkali tidak jelas.

c) Pendekatan sistematis.

Pendekatan sistematis mempunyai asumsi-asumsi sebagai berikut.

- 1) Hasil menjadi lebih utama, bukan teknologi atau proses atau definisi pengetahuan.
- 2) Sumber daya tidak bisa dikelola kecuali jika diberi model. Dan banyak aspek pengetahuan organisasi yang dapat diberi model sebagai sumber daya eksplisit.
- 3) Solusi dapat ditemukan dalam berbagai teknologi dan disiplin. Metode analisis tradisional dapat digunakan untuk mengkaji ulang kealamian pekerjaan pengetahuan dan memecahkan masalah pengetahuan.
- 4) Isu budaya penting, tetapi juga harus dievaluasi sistematis. Karyawan mungkin perlu atau tidak perlu diubah, tetapi kebijakan dan praktik kerja harus diubah. Dan teknologi dapat diterapkan dengan sukses untuk permasalahan pengetahuan bisnis.
- 5) Manajemen pengetahuan adalah komponen manajemen yang penting, tetapi bukan merupakan disiplin dan aktivitas milik eksklusif para manajer saja.

#### 4. Prinsip-Prinsip *Manajemen Pengetahuan*

Prinsip-prinsip di dalam manajemen pengetahuan disebut *tacit* dan eksplisit.

##### a) Pengetahuan *Tacit/Tacit Knowledge*

Pengetahuan *tacit* bersifat tak terlihat, tak bisa diraba kecuali disampaikan (eksplisit). Jenis pengetahuan *tacit* ini di antaranya:

- 1) Pengetahuan *tacit* yang ada di dalam masing-masing orang yang bersifat unik, tidak tertulis, tetapi diketahui.
- 2) Pengetahuan *tacit* yang ada di dalam sekelompok orang. Prinsip pengetahuan ini dimiliki bersama oleh sekelompok orang, tetapi sifatnya masih tidak terlihat dan ada di dalam pikiran kelompok itu. Untuk mempermudah dalam mengerti jenis pengetahuan *tacit* ini, saya coba berikan sebuah contoh ringan di dalam permainan sepak bola. Kita tahu bahwa di dalam sepak bola dibutuhkan sekelompok orang untuk mencetak gol. Dalam upaya mencetak gol itu, tiap pemain akan saling mengoper bola ke rekan setimnya. Oper-mengoper tersebut dilakukan secara refleks tanpa komunikasi yang bisa dilihat bentuknya. Cara mereka berkomunikasi tadi terjadi karena di antara mereka ada pengetahuan yang sifatnya tidak tertulis. Dengan kata lain, pengetahuan teknik mengoper bola antarpemain ini dapat disebut sebagai pengetahuan *tacit*.

Pengetahuan semacam ini biasanya disebut *trust* atau kepercayaan. Paradigma lama berpikir bahwa pengetahuan tidak ada hubungannya dengan solidaritas dan norma-norma. Namun, sekarang makin terbukti bahwa ada hubungan di antara ketiganya.

b) Pengetahuan Eksplisit.

Jika pengetahuan yang sifatnya *tacit* kemudian dikeluarkan, ditulis atau direkam, maka sifatnya lantas menjadi eksplisit. Bentuk pengetahuan eksplisit ini berupa:

- 1) Bentuk eksplisit yang dimiliki secara pribadi. Bentuk pengetahuan eksplisit ini biasanya dalam bentuk catatan, buku harian, alamat teman, fotokopi, dan segala bentuk eksplisit yang disimpan perorangan secara pribadi.
- 2) Bentuk eksplisit yang dipakai bersama-sama oleh sekelompok orang dalam bentuk tulisan tangan sampai internet. Dengan kata lain, pengetahuan eksplisit tersebut dapat di-*share* agar bisa diakses oleh banyak pihak.

Kegiatan manajemen pengetahuan adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan proses perubahan dari *tacit* pribadi menjadi *tacit* milik bersama, dari *tacit* milik bersama jadi eksplisit, dan dari eksplisit jadi tersimpan. Semua proses-proses di atas berlaku dalam proses kerja, kehidupan, sosial, politik

dan lain-lain. Manajemen pengetahuan ini mengurus dalam konteks inovasi, perubahan dan dokumentasi.

Dengan memahami empat pola penciptaan dari manajemen pengetahuan di atas, maka organisasi perlu menyadari bahwa pengetahuan awalnya eksis di masing-masing individu. Dan agar menjadi milik organisasi, maka organisasi harus memfasilitasi, mendukung, dan menstimulasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui dialog, diskusi, berbagi pengalaman, dan observasi.

Dalam berbagai studi mengenai manajemen pengetahuan mengungkapkan pentingnya organisasi mengembangkan pengetahuan sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan. (Caniero, 2000; Lee, 2001; Rowley, 1999). studi mengenai manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh Caniero (2000) memberikan pemahaman bahwa manajemen pengetahuan dibentuk dari berbagai karakteristik personal dan pengembangan personal. Manajemen pengetahuan membentuk keputusan-keputusan stratejik yang mana berbagai keputusan itu membentuk *market knowledge* dan *competitors knowledge*. *Market knowledge* membentuk usaha-usaha inovatif dan menghasilkan inovasi, sedangkan *competitors knowledge* membentuk usaha-usaha kompetitif dan menghasilkan daya saing.

Lee pada tahun 2001 melakukan studi dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan memahami peran *knowledge sharing* pada kesuksesan *outsourcing* proyek sistem informasi

(SI). Dalam studi Lee itu, ada empat variabel yang digunakan. Empat variabel itu adalah:

- 1) *Knowledge sharing (tacit and explicit knowledge)*.
- 2) *Organizational capability*.
- 3) *Partnership quality*.
- 4) *Outsourcing success*.

Semua variabel independen (*knowledge sharing, organizational capability, partnership quality*) memberikan pengaruh yang kuat pada variabel dependen (*outsourcing success*). *studi* ini memberikan gambaran bahwa *knowledge sharing* mampu menjadi salah satu faktor anteseden dalam kerja sama lintas fungsi. *Knowledge sharing* antara organisasi dengan *service providers* bisa dianalogikan sebagai *knowledge sharing* antaranggota tim karena organisasi dengan *service providers* bekerja sama dalam tim untuk mengembangkan sistem informasi.

Mengacu dari hasil-hasil studi yang dilakukan oleh berbagai akademisi, menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memegang peranan penting dalam kehidupan organisasi. Kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi kekayaan pengetahuan yang eksis di setiap anggota organisasi dapat mengumpulkannya menjadi *knowledge-base*. *Setelah terkumpul, organisasi dapat memanfaatkannya secara efektif demi membantu mempercepat akselerasi organisasi*.

## 5. Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif

Sumber kekuatan internal di suatu organisasi tidak mungkin diadaptasi oleh organisasi pesaing. Ini karena pengetahuan yang eksis di setiap individu di dalamnya mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama lain. Sebagai sumber daya bagi suatu organisasi, sebaiknya organisasi mengelola manajemen pengetahuan dengan baik. Studi yang dilakukan oleh Davenport (1998) mengidentifikasi empat tahapan yang perlu dilakukan suatu organisasi agar manajemen pengetahuan dapat menjadi sumber daya strategik.

### a. Pengetahuan dapat disimpan.

Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya *tacit*, sebaiknya diartikulasikan menjadi *codified explicit knowledge*. Pengetahuan yang dapat disimpan itu nanti memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan.

### b. Pengetahuan mudah diakses.

Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledge base* organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi, misalnya *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Selain teknologi, banyak

organisasi yang mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan media cetak.

Tidak hanya teknologi dan perpustakaan, organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap orang agar dapat mengakses anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan.

c. Peningkatan pengetahuan didukung oleh organisasi

Lingkungan eksternal berubah dengan cepat, akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Untuk beradaptasi, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan. Temuan Davenport et al. (1998) mengungkapkan perlunya sentralisasi struktur organisasi dan perubahan budaya kerja yang mendukung kreatifitas anggota organisasi. Hal konkret yang bisa dilakukan organisasi di dalam perusahaan untuk mendukung peningkatan pengetahuan di dalamnya adalah dengan memberikan penghargaan bagi tiap anggota yang menyumbangkan pengetahuan kepada *knowledge base* organisasi. Penghargaan yang diterima ini dapat berupa peningkatan kompensasi maupun promosi jabatan.

d. Mengelola pengetahuan sebagai aset.

Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang tak berwujud. Pengetahuan, yang merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud, yakni dapat diukur. Skyrme dan Amidon (1998)



mengemukakan bahwa, pengetahuan dapat diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yang memiliki dimensi *innovation dan learning*. Meskipun ada debat dalam pengukurannya, Skyrme dan Amidon (1998) meyakini bahwa dimensi *innovation dan learning* mempunyai potensi untuk mengukur pengetahuan sebagai aset.

Organisasi yang mempunyai pengetahuan superior mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumber daya-sumber daya tradisional. Mereka juga memiliki kapabilitas dalam bentuk dan cara baru sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumber daya intelektual yang superior, organisasi dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumber daya tradisional agar lebih baik daripada pesaingnya meskipun sumber daya tersebut tidak unik dan mudah ditiru.

Pengetahuan, terutama *tacit knowledge*, berpotensi menjadi sumber daya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumber daya tradisional lainnya, *tacit knowledge* tidak dapat diperdagangkan dalam bentuk siap pakai. Untuk meniru *tacit knowledge* organisasi lain, suatu organisasi setidaknya harus memiliki pengalaman yang serupa dan waktu yang cukup demi mendapatkannya. Untuk mempertahankan keberlangsung keunggulan kompetitif, organisasi dapat melakukannya dengan menambah pengetahuan baru. Ini karena gabungan pengetahuan lama dan baru dapat menciptakan suatu keunikan yang akhirnya

menciptakan kesempatan untuk melakukan sinergi pengetahuan.

Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila suatu organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan organisasi lainnya. Tidak seperti sumber daya tradisional lain yang dapat berkurang saat digunakan, pengetahuan justru akan meningkat pada saat digunakan. Pengetahuan yang semakin sering digunakan akan semakin bernilai.

Dengan menjadikan manajemen pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif organisasi, sebaiknya manajemen pengetahuan dimanfaatkan dan diterapkan secara nyata oleh perusahaan. Bentuk konkrit penerapan manajemen pengetahuan adalah mengembangkan strategi organisasi berbasis pengetahuan. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi.

## **6. Strategi Organisasi Berbasis Pengetahuan**

Konsep SWOT (*strenghts, weakness, oppurtunities, dan threats*) sudah lama dikenal oleh praktisi maupun akademisi. Rangka SWOT menjelaskan dan menganalisis kapabilitas internal perusahaan, tercermin dalam kekuatan dan kelemahan, yang berhubungan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Organisasi disarankan untuk melakukan tindakan-tindakan strategis demi mendayagunakan kesempatan,

mengurangi kelemahan, meminimalkan ancaman, dan mengkapitalisasi peluang. Strategi organisasi dapat dilihat sebagai tindakan untuk menyeimbangkan keadaan doernal organisasi dengan kapabilitas internal organisasi.

Dominasi analisis SWOT ditandai dengan penggunaan model *five forces* milik Porter. Model yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan perusahaan menganalisis kekuatan lingkungan eksternal perusahaan yang dapat memunculkan kesempatan dan ancaman. Mengacu pada *five forces* milik Porter, industri harus sangat terstruktur sehingga memudahkan perusahaan melakukan penetrasi ke *supplier* dan pelanggan, serta mencegah masuknya pesaing baru dan produk substitusi. Strategi menjadi sekadar memilih industri yang tepat dan melakukan *positioning* dalam industri tersebut. Strategi yang dipilih pada umumnya adalah memiliki biaya rendah (*low cost*) atau diferensiasi produk (*product differentiation*).

Menurut Zack (1999), model *five forces* milik Porter lebih menekankan keunggulan industri daripada keunggulan perusahaan sehingga keunikan dan keunggulan perusahaan tidak tergal. Mengacu pada keadaan tersebut, perusahaan sebaiknya kembali fokus kepada kapabilitas dan sumber daya perusahaan. Perspektif ini dikenal dengan *resource-based view*.

Pendekatan *resource-based view* tersebut berpendapat bahwa, perusahaan sebaiknya memosisikan dirinya secara strategis berdasarkan keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta

sumber daya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi organisasi bukan didasarkan pada produk dan jasa yang dihasilkan dari keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumber daya dan kapabilitas yang sukar ditiru.

Strategi berdasarkan pendekatan *resource-based view* memungkinkan perusahaan bertahan dalam jangka waktu yang lama dibandingkan pendekatan tradisional, misalnya analisis SWOT (Zack, 1999). Keunggulan kompetitif organisasi akan bertahan lama bila berdasarkan kekuatan yang berasal dari organisasi.

Kritikan terhadap analisis SWOT bukan berarti menunjukkan bahwa analisis tersebut kurang bermanfaat. Analisis SWOT dapat digunakan untuk memetakan kapabilitas dan sumber daya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Dengan pemetaan yang baik, organisasi dapat mengetahui keunggulan beserta mengurangi kelemahan manajemen pengetahuannya sehingga strategi berbasis pengetahuan dapat dibuat berdasarkan manajemen pengetahuan yang dipunyai.

Strategi berbasis pengetahuan, sebenarnya merupakan bentuk paralel dengan analisis SWOT, menjelaskan keseluruhan pendekatan yang dilakukan organisasi untuk mengaitkan sumber daya pengetahuan dan kapabilitas yang dipunyai dengan strategi yang dilakukan. Hubungan manajemen pengetahuan dan strategi merupakan hubungan timbal balik, artinya strategi mempengaruhi manajemen pengetahuan dan sebaliknya manajemen pengetahuan mempengaruhi strategi.

Namun, hubungan antara manajemen pengetahuan dan strategi perusahaan seringkali tidaklah sejalan sehingga terdapat perbedaan antara keduanya. Perbedaan dalam strategi terjadi antara apa yang harus dilakukan organisasi dan apa yang dapat dilakukan organisasi. Sedangkan perbedaan dalam manajemen pengetahuan terjadi antara apa yang perusahaan harus ketahui dan apa yang perusahaan ketahui.

Untuk memperkecil perbedaan antara manajemen pengetahuan dan strategi itu, organisasi perlu mencari sumber pengetahuan yang dapat dicari dari dalam maupun luar organisasi. Pengetahuan internal organisasi dapat ditemukan dari dokumen, prosedur dan aturan organisasi, perilaku, iklim dan budaya organisasi. Sementara untuk pengetahuan eksternal dapat ditemukan di publikasi-publikasi ilmiah, majalah-majalah populer, dan di sekolah-sekolah bisnis.

Pengetahuan yang berasal dari luar organisasi biasanya lebih abstrak dan dapat diakses pesaing. Jadi dengan begitu, pengetahuan tersebut memberikan pemikiran-pemikiran baru bagi organisasi serta dapat menjadi pembanding. Kombinasi pengetahuan yang didapat dari luar dan dalam organisasi akan memberikan perspektif baru dalam membuat strategi organisasi atau melakukan eksekusi strategi organisasi yang telah dibuat. Salah satu bentuk konkrit dari kerja sama antara pengetahuan dari luar dan dalam organisasi adalah melalui program-program *reward* untuk pelanggan. *Customer care* yang merupakan umpan balik pelanggan kepada organisasi ini dapat memberi

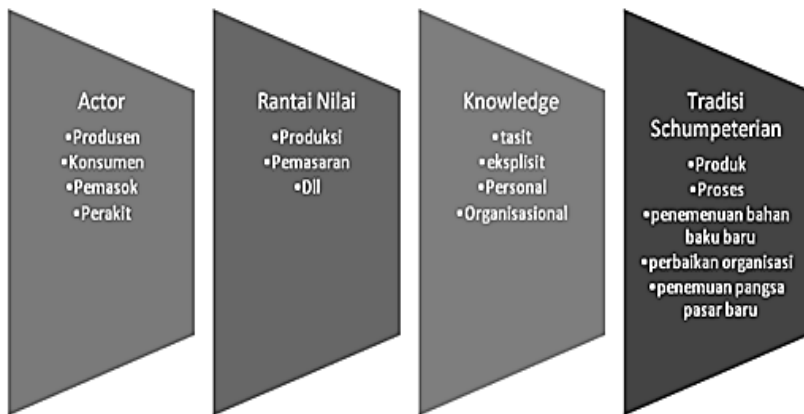
informasi bagi organisasi untuk memperbaiki keuangan-kekurangan produk atau jasa yang dihasilkan.

Strategi organisasi berbasis pengetahuan mensyaratkan keinginan kuat organisasi untuk menambah basis pengetahuan yang dipunyai. Implementasi dan eksekusi strategi organisasi memerlukan kemampuan pengetahuan yang cukup dalam mengoptimalkan pilihan-pilihan strategi yang ada sesuai dengan perkembangan industri, pesaing, dan kapabilitas organisasi.

## **7. Pentingnya Manajemen Pengetahuan dalam Bisnis**

*Knowledge management* di dalam suatu perusahaan saat ini dirasa sangat penting. Kita sebelumnya lebih mengenal *technology management* yang dirasa paling penting dari segalanya, tetapi sekarang *knowledge management* menggeser posisinya. Ini tidak lain karena *knowledge management* merupakan hal yang luas, yang juga akan mencakup *technology management*. Maka di dalam konteks itulah, manajemen pengetahuan kini cukup mendesak untuk dibangun di dalam perusahaan. Perusahaan-perusahaan saat ini dihadapkan dengan keadaan persaingan bisnis yang semakin ketat, di mana setiap perusahaan tidak hanya mempunyai produk yang sama. Oleh karenanya, inovasi pun dibutuhkan demi menjaga kelanggengan suatu perusahaan. Inovasi di sini diambil dari beberapa pengetahuan, serta pengalaman-pengalaman yang dimiliki suatu perusahaan yang kemudian

membutuhkan pengembangan dengan inovasi yang membuat bisnis semakin baik.



Manajemen pengetahuan sendiri lahir karena adanya daya saing dan inovasi yang sedang dihadapi organisasi atau perusahaan yang sudah berlalu. Segalanya dalam perusahaan terjadinya perubahan paradigma bisnis yang telah menempatkan pengetahuan sebagai isu sentral kinerja organisasi. Saat ini, daya saing yang baik di dalam kehidupan bisnis didapat apabila suatu perusahaan mempunyai inovasi yang baik terus menerus. Kemampuan inovasi ini sendiri ditentukan oleh seberapa besar organisasi itu memiliki cadangan pengetahuan, kemampuan belajar, dan seberapa aktif membuat inovasi baru.

Pentingnya *knowledge management* adalah tentang bagaimana perusahaan memiliki knowledge yang baik, yakni berpengetahuan yang khas yang di suatu hari akan menjadi suatu kompetisi demi membangun *brand image* dari perusahaan

tersebut. Karena hal tersebut untuk mencapai hal yang maksimal dalam persaingan bisnis yang ada dengan menggunakan *knowledge management* yang terus menerus, maka menciptakan pengetahuan baru untuk bisnis yang akan digunakan untuk *support bisnis* perlu digalakan oleh tiap perusahaan.

Hal lain yang tidak kalah penting dalam pengembangan *knowledge management*, yang akan dirasakan betapa penting hal tersebut, contoh pengunduran diri seorang karyawan yang memegang sebagian besar proses di dalam perusahaan dan membutuhkan *knowledge*.

Berikut 3 tahapan utama dalam siklus manajemen pengetahuan terintegrasi:

- 1) Menangkap atau menciptakan pengetahuan,
- 2) Membagi dan menyebarkan pengetahuan, dan
- 3) Mengakuisisi dan aplikasi pengetahuan.

Menangkap pengetahuan dalam sebuah organisasi tidak murni tentang teknologi. Bahkan, banyak perusahaan menemukan bahwa IT hanya memainkan sebagian kecil peran dalam memastikan informasi yang tersedia bagi mereka yang membutuhkannya. Pendekatan yang diperlukan tergantung pada jenis usaha, budaya, dan cara di mana orang memecahkan masalah.

Menangkap pengetahuan bukanlah murni mekanistik “*add-on*” karena ada hubungannya dengan organisasi,



penemuan, dan integrasi pengetahuan ke dalam “pabrik” dari organisasi. Pengetahuan harus ditangkap dan dikodifikasi sedemikian rupa sehingga dapat menjadi bagian dari basis pengetahuan yang ada pada organisasi. Setiap organisasi memiliki sejarah, yang menyediakan suatu latar belakang terhadap pertumbuhan dan evolusi organisasi. Setiap organisasi juga memiliki memori. Perwujudan dari memori organisasi ini adalah pengalaman karyawannya yang lalu dikombinasikan dengan data yang nyata dan pengetahuan yang tersimpan di dalam organisasi (Walsh dan Ungson, 1991).

Keunggulan kompetitif diperoleh dengan membuat pengetahuan individu tersedia dalam organisasi, mengubahnya menjadi pengetahuan organisasi. Pemanfaatan penuh dari pengetahuan organisasi bersama dengan potensi keterampilan individu, kompetensi, pemikiran, inovasi dan ide akan membuat perusahaan mampu bersaing secara efektif ke depannya. Manajemen pengetahuan *tacit* adalah proses menangkap pengetahuan dan keahlian dari individu dalam organisasi dan membuatnya tersedia bagi setiap orang yang membutuhkannya. Menangkap pengetahuan eksplisit adalah pendekatan sistematis dalam menangkap, mengorganisasi, menyempurnakan informasi dengan membuatnya mudah ditemukan, memfasilitasi pembelajaran, dan membuat *problem solving*. Setelah pengetahuan diubah ke bentuk eksplisit, maka ini perlu diorganisasikan dalam dokumen terstruktur untuk beragam tujuan.

## **B. Learning Organization (Pembelajaran Organisasi)**

Konsep *learning organization* muncul sejak akhir tahun 1980-an dan baru benar-benar dikenal secara luas setelah Peter Senge pada tahun 1990 mengeluarkan buku *The Fifth Discipline. The Art and The Practice of Learning organization*. Kreitner (2006) menggarisbawahi pengertian Senge tentang *learning organization* yang berbunyi, “*Is one that proactively creates, acquires and transfers knowledge and that changes its behavior on the basis of new knowledge that changes its behavior on the basis of new knowledge and insight.*”

Setidaknya, ada tiga hal yang ingin dikemukakan oleh Senge dari catatan Kreitner tersebut. Pertama, sebuah organisasi yang menerapkan *learning organization* selalu memasok organisasinya dengan ide-ide baru dan informasi baru. Sumber-sumbernya dapat berasal dari lingkungan sekitar, pengembangan pegawai, dan sumber lain yang relevan. Kedua, pengetahuan mengenai ide dan informasi baru tersebut hendaknya dapat dibagikan ke seluruh elemen dalam organisasi. Ketiga, perilaku organisasi hendaknya berubah sebagai akibat dari pengetahuan baru yang diterima.

Peter Senge, dalam karya besarnya yang berjudul *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization, and The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning organization*, menggambarkan lima disiplin ilmu yang harus dikuasai ketika

memperkenalkan pembelajaran menjadi sebuah organisasi, yakni *systems thinking*, *personal mastery*, *mental models*, membangun visi bersama, dan tim belajar (2006 : 10-13).

Ringkasnya, sebuah organisasi pembelajar tidak jauh dengan pola pikir bahwa hanya manajemen senior yang dapat dan melakukan semua pemikiran untuk seluruh perusahaan. Organisasi belajar menantang semua karyawan untuk memanfaatkan sumber daya batin dan potensi mereka, dengan harapan bahwa mereka dapat membangun komunitas mereka sendiri berdasarkan prinsip kebebasan, kemanusiaan, dan keinginan kolektif untuk belajar.

Hal pertama yang dibutuhkan untuk menciptakan sebuah organisasi belajar adalah kepemimpinan yang efektif yang tidak didasarkan pada hirarki tradisional. Dengan kata lain, terdapat campuran dari orang yang berbeda dari semua tingkat sistem yang memimpin dengan cara yang berbeda (Senge, 2006). Kedua, harus ada kesadaran bahwa kita semua memiliki kekuatan inheren untuk mencari solusi dari suatu masalah dan dapat membayangkan masa depan serta terus maju untuk menciptakannya. Organisasi belajar adalah budaya yang memegang sebuah organisasi bersama-sama yang didasarkan pada keterbukaan dan kepercayaan. Di mana karyawan didukung dan dihargai untuk belajar, berinovasi, mempromosikan eksperimen, mengambil risiko, dan menghargai kesejahteraan seluruh karyawan (Gephart, 2006).

Menciptakan budaya dan lingkungan yang akan bertindak sebagai dasar untuk organisasi belajar dimulai dengan pergeseran pikiran dari melihat diri sebagai yang terpisah dari dunia untuk terhubung ke dunia (Senge, 2006) serta melihat diri sebagai komponen integral di tempat kerja, bukan sebagai roda terpisah dan tidak penting di dalam roda. Akhirnya, salah satu tantangan terbesar yang harus diatasi dalam setiap organisasi adalah untuk mengidentifikasi dan merincikan alasan cara orang membela diri. Sampai saat itu, perubahan tidak pernah bisa apa saja, tetapi fase sementara (Argyris, 2008). Setiap orang harus belajar bahwa, langkah-langkah yang mereka gunakan untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah dapat menjadi sumber masalah tambahan bagi organisasi (Argyris, 2008: 100).

## **1. Pengertian Organisasi Pembelajaran**

Istilah organisasi pembelajaran sebagian berasal dari gerakan *In Search of Excellence* yang selanjutnya digunakan oleh Garrat (Dale, 2003). Namun, Geoffrey Holland (Dale, 2003) menyatakan, “Jika kita mau bertahan hidup secara individual, sebagai perusahaan, ataupun sebagai bangsa maka kita harus menciptakan tradisi perusahaan pembelajaran.” Pernyataannya itu mengacu pada usaha mencari contoh-contoh praktik terbaik sehingga organisasi pembelajaran bisa dijiplak dan diperbanyak. Namun, kondisi ini justru menyebabkan banyak perusahaan berusaha mencari contoh dari perusahaan yang berhasil. Dengan kata lain, mereka berusaha mencari

organisasi yang paling sempurna untuk dicontoh tanpa menyadari bahwa tidak ada bentuk organisasi yang seperti itu. Dengan suatu proses kajian literatur, wawancara, dan investigasi lain maka Pedler, Boydell dan Burgoyne (1988) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri. Ketiganya menekankan sifat dua sisi dari definisi tersebut, yakni suatu perusahaan pembelajar bukan organisasi yang semata-mata mengikuti banyak pelatihan. Jadi, di sini perlunya adanya pengembangan keterampilan individu yang tertanam dalam konsep agar setara dan merupakan bagian dari kebutuhan akan pembelajaran organisasi. Menurut mereka bertiga, suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang:

- 1) Mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka;
- 2) Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok, dan *stakeholder* lain yang signifikan;
- 3) Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; dan
- 4) Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus. Tujuannya adalah sebagai aktivitas sentral agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru, peluang-peluang baru untuk

pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan dalam dunia yang semakin kompetitif.

Menurut Senge (1990: 3), *learning organizations are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new, and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.*

Sedangkan menurut Pedler et.all (1991: 1), *The Learning Company is a vision of what might be possible. It is not brought about simply by training individuals; it can only happen as a result of learning at the whole organization level. Learning company is an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself.*

Selanjutnya menurut Watkins and Marsick (1992: 118), *learning organizations are characterized by total employee involvement in a process of collaboratively conducted, collectively accountable change directed towards shared values or principles.*

Pedlar, Boydell and Burgoyne (2005: 33) merumuskan *learning organization* yang berbunyi, “*An organization which facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself.*”. Namun, pengertian ini bukanlah satu-satunya pengertian yang ada. Masih banyak pengertian lain

yang tergantung dari bagaimana organisasi yang melakukan adaptasi terhadap konsep *learning organization*.

Ortenblad (2002: 5) merumuskan *learning organization* sebagai *organization where individuals learn as agents for the organization and the knowledge is stored in the organisation memory*.

Mayo and Lank (2005: 4) merumuskan *learning organization* sebagai *a learning organization harnesses the full brain power, knowledge and, experience available to it, in order to evolve continually for the benefit of all its stakeholders*.

Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa, pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Berikut penjelasan lebih dalam tentang pembelajaran organisasi oleh Lundberg.

- 1) Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota.
- 2) Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu.
- 3) Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi.
- 4) Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-

potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan.

- 5) Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-olah mengikat beberapa sub-proses, misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan, penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
- 6) Pembelajaran organisasi mencakup unsur kognitif, misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang, misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktik-praktik organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian, organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

## **2. Komponen dan Ruang Lingkup *Learning Organization* (LO)**

Mengidentifikasi ruang lingkup *learning organization* dapat dipahami dari pendapat Peter Senge (2006: 3-4) yang berbunyi, "*...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. The basic rationale for such organizations is that in situations of rapid*



*change only those that are flexible, adaptive and productive will excel. For this to happen, it is argued, organizations need to 'discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels.'*

*Learning organization* meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada serta mampu menciptakan tujuan dan/atau pendekatan yang baru. Pembelajaran ini harus menyatu pada cara organisasi menjalankan kegiatannya. Pembelajaran dalam hal ini berarti:

- 1) Bagian dari kegiatan kerja sehari-hari;
- 2) Diterapkan pada individu, unit kerja dan perusahaan;
- 3) Bersifat mampu memecahkan masalah pada akar penyebabnya;
- 4) Fokus pada tersebarnya pengetahuan di seluruh struktur organisasi; dan
- 5) Digerakkan oleh kesempatan untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dan mengerjakan dengan lebih baik.

Sumber-sumber pengetahuan dan pembelajaran ini bisa berasal dari gagasan dan pendapat para karyawan, *research and development*, masukan dari para pelanggan, saling berbagi pengalaman, dan *benchmarking* 'perbandingan'. *Learning organization* mencakup banyak hal terutama pada individu dalam organisasi, misalnya pegawai di dalam perusahaan dan lembaga pendidikan. Keberhasilan para pegawai sangat

tergantung pada diperolehnya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktikkan hal dan keahlian yang baru. Jadi, dapat dikatakan bahwa perusahaan berinvestasi pada pendidikan, pelatihan, dan berbagai kesempatan lain yang diberikan pada para karyawannya untuk tumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut dapat berupa rotasi pekerjaan, kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi, *on the job training*, pelatihan berbasis pada komputer dan internet dan lain sebagainya.

*Learning organization* pun mencakup ke dalam hal-hal berikut ini.

- 1) *Learning culture*. Di sini perusahaan menciptakan iklim organisasi yang menghasilkan suasana pembelajar yang kental. Karakteristik ini dekat dengan adanya inovasi.
- 2) Proses yang mendorong adanya interaksi di luar batas organisasi tersebut, ada infrastruktur dan proses pengembangan.
- 3) Metode-metode yang dapat digunakan bagi seorang individu dan kelompok, seperti kreativitas dan teknik pemecahan masalah (*tools and techniques*).
- 4) *Skills and motivation* untuk belajar dan beradaptasi.

Dengan demikian, pembelajaran bukan sekadar peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Namun juga, peningkatan lingkungan kerja yang lebih tanggap terhadap situasi, inovatif, dan efisien yang pada

gilirannya akan meningkatkan kinerja dan semakin memperkuat posisi organisasi.

### **3. Prinsip-Prinsip *Learning Organization***

Organisasi pembelajaran didasarkan atas beberapa ide dan prinsip yang integral ke dalam struktur organisasi. Peter Senge (2006: 21) dalam hal ini menyebutkan bahwa inti dari organisasi pembelajaran adalah Kelima Disiplin (*The Fifth Discipline*). Kelima Disiplin itu adalah sebagai berikut.

#### a. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya hanya akan terbentuk jika para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. Disiplin *personal mastery* dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi untuk melakukan kontemplasi diri, seperti keterampilan untuk memahami kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional, maupun sosial dirinya, keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

#### b. Model Mental (*Mental Models*)

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta

nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai demi menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

c. *Visi Bersama (Shared Vision)*

Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama. Visi bersama ini akan menjadi kompas sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk terus belajar meningkatkan kompetensinya.

d. *Pembelajaran Tim (Team Learning)*

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan

nilai tambah organisasi karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerja sama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

e. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir *integrative* dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif. Itu semua adalah disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

Sementara itu, Michael J. Marquardt (2003: 12) menambahkan satu disiplin lagi yaitu dialog (*dialogue*). Hampir sama dengan Marquardt, Douglas Guthrie juga menambahkan dan menyempurnakan apa yang sudah disampaikan oleh Peter Senge. Penambahan dan penyempurnaan itu adalah sebagai berikut:

- 1) Pembelajaran tim dan pembelajaran umum (*public and team learning*),

- 2) Bertindak dengan penuh makna dan kemungkinan (*acting in high level of ambiguity*),
- 3) Dialog secara umum (*dialogue generatively*), dan
- 4) Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*viewing the organization as an integrated whole*).

Berdasarkan ketiga pendapat di atas, maka prinsip-prinsip organisasi pembelajaran dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*) adalah suatu budaya dan norma lembaga yang terdapat dalam organisasi yang diterapkan sebagai cara bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya. Penguasaan pribadi merupakan suatu disiplin yang menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif.

Penguasaan pribadi juga merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi kita untuk menciptakan hasil yang paling kita inginkan. Ini juga dapat membantu menciptakan suatu lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri mereka sendiri ke berbagai tujuan yang mereka pilih. Tjakraatmadja (2006: 153) menegaskan bahwa, *personal mastery* adalah disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus menerus

belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya sebagai seorang master di bidang keilmuannya. Disiplin ini dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual dari para anggota organisasi untuk melakukan kontemplasi diri, seperti keterampilan memahami kelebihan dan kekurangan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya, keterampilan melakukan revisi atas visi pribadinya, dan keterampilan membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

- 2) Model Mental (*Mental Model*) adalah suatu prinsip yang mendasar dari organisasi pembelajar. Alasannya adalah karena dengannya organisasi dan individu yang ada di dalamnya diperkenankan untuk berpikir dan merefleksikan struktur dan arahan (perintah) dalam organisasi maupun dari dunia luar selain organisasinya. Senge (2006) menyebutkan bahwa, model mental adalah suatu aktivitas perenungan, terus menerus mengklarifikasikan, dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia,serta melihat bagaimana hal-hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita. Model mental terkait dengan bagaimana seseorang berpikir dengan mendalam tentang mengapa dan bagaimana dia melakukan tindakan atau aktivitas dalam berorganisasi. Model mental merupakan

suatu pembuatan peta atau model kerangka kerja dalam setiap individu untuk melihat bagaimana melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain, model mental bisa dikatakan sebagai konsep diri seseorang, yang dengan konsep diri tersebut dia akan mengambil keputusan terbaiknya.

- 3) Visi Bersama (*Shared Vision*) adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama, organisasi dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan. Visi bersama juga dapat membuat prinsip-prinsip serta praktik-praktik penuntun yang melaluinya diharapkan untuk bisa mencapai masa depan. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumuhkan motivasi kepada karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Tanpa ada visi bersama, proses pembelajaran organisasional hanya akan terjadi pada saat organisasi mengalami krisis. Setelah krisis selesai mereka akan kembali berhenti dan kembali kepada kebiasaan-kebiasaan lamanya.
- 4) Belajar Tim dan Belajar Umum (*Public and Team Learning*) adalah suatu keahlian percakapan dan berpikir



kollektif, sehingga kelompok-kelompok manusia dapat diandalkan untuk bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya. *Public learning* sendiri mengarah pada prinsip-prinsip melalui individu-individu yang didorong untuk belajar secara terbuka dan menggali apa yang tidak mereka ketahui sekarang. Menurut Tjakraatmadja (2006: 155), disiplin pembelajaran tim akan efektif jika anggota organisasi tersebut memiliki rasa saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama.

- 5) Pemikiran Sistem (*Systems Thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual, yaitu suatu cara dalam menganalisis dan berpikir tentang suatu kesatuan dari keseluruhan prinsip-prinsip organisasi pembelajar. Tanpa kemampuan menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin organisasi pembelajar, tidak mungkin para anggota dapat menerjemahkan disiplin-disiplin itu kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas. Disiplin ini membantu kita melihat bagaimana cara mengubah sistem-sistem secara lebih efektif dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi. Jika kita pikirkan, sistem ini memiliki pengertian yang hampir sama dengan apa yang disampaikan oleh Guthrie tentang melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

6) Bertindak dengan penuh makna (*acting in high level of ambiguity*) berarti bahwa, setiap individu dalam organisasi pembelajar didorong untuk dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dan kecerdasannya demi menyikapi tantangan yang seringkali rumit dan penuh kemungkinan. Individu yang dapat menerapkan prinsip ini akan mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya yang baru sekalipun. Modal utama untuk dapat menerapkan prinsip ini adalah memanfaatkan pengetahuan beserta seluruh potensinya.

Jika pada masa manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan dan keuangan akan menghasilkan budaya ketelitian dalam organisasi, maka saat manajemen didasarkan pada perancangan dan pembelajaran, budaya yang menyenangkan dalam berbagai bidang kemungkinan akan menjadi hasilnya. Komitmen dari suatu lembaga dan budaya terhadap prinsip ini merupakan bagian penting dari organisasi pembelajar, karena ini adalah kesatuan untuk menerima fakta bahwa masa mendatang. Sebabnya karena struktur organisasi itu sendiri adalah tetap akan terus berubah. Oleh karena itu, pihak manajemen dan para pegawai harus merasa senang untuk bertindak dalam berbagai kemungkinan yang sulit.

7) Dialog (*Dialogue Generatively*) adalah suatu bagian yang fundamental dari organisasi pembelajar. Melalui dialog, setiap individu dengan interaktif menggali dan

menyelesaikan satu atau seluruh aspek tindakan yang ada dalam organisasi, bagaimana mereka menerima sistem dan struktur dari organisasi dan apa visi organisasi mereka. Dialog merupakan bagian yang penting dari *Public Learning*. Hanya dengan dialog, tiap individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dari dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, tetapi juga untuk mengarahkan model-model baru, keterbukaan baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang lebih efektif dan pemahaman yang mendalam.

- 8) Melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (*viewing the organization as an integrated whole*). Inilah gambaran organisasi sebagai suatu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. Pertama, organisasi harus dilihat sebagai satu kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi dan tiap individu di dalamnya bergerak. Tindakan para manajer akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu keseluruhan yang tak terpisahkan merupakan langkah penting untuk

memahami organisasi. Kedua, organisasi harus dilihat sebagai sebuah sistem sosial dunia yang dibangun, di mana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaring sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang membingungkan dan ambigu. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran, maka perlu adanya pendekatan yang beragam untuk masalah yang dihadapi dan menerima fakta dari beberapa komponen yang berpengaruh walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali.

#### **4. Dimensi Organisasi Pembelajaran atau *Fifth Disciplines of Learning Organization***

Beberapa dimensi perlu ada untuk menjadikan organisasi dapat terus bertahan. Organisasi seperti ini dinamakan organisasi pembelajar, karena dimensi-dimensi ini akan memungkinkan organisasi untuk belajar, berkembang, dan berinovasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut.

##### *a. System Thinking*

Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit ini ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki jika semua anggota unit

saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Seringkali dalam organisasi, tiap anggotanya hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaan yang dia miliki pada unit lainnya. Selain itu, seringkali timbul fanatisme seakan-akan hanya unit dia sendiri yang penting perannya dalam organisasi, sementara unit lainnya tidak berperan sama sekali.

b. *Personal Mastery*

Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke paradigma yang berbasis pengetahuan (tenaga otak). Selain itu, kecepatan perubahan tipe pekerjaan telah menyebabkan banyak pekerjaan yang tidak diperlukan lagi oleh organisasi karena digantikan oleh tipe pekerjaan baru, atau digantikan oleh pekerjaan yang menuntut penggunaan teknologi. Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja ini semua pekerja di sebuah perusahaan harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Organisasi lintas fungsi seperti yang

telah dibicarakan di atas akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

c. *Shared Vision*

Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

d. *Team Learning*

Kini makin banyak organisasi berbasis tim karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis tim. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berpikir sistematis. Namun demikian, tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya. Berdasarkan hasil studi Tjakraatmaja

(2002), dihasilkan temuan bahwa untuk membangun *learning organization* dibutuhkan tiga pilar yang saling mendukung, yaitu pembelajaran individual, jalur transformasi pengetahuan, dan pembelajaran organisasional.

e. *Model Mental*

Respons manusia terhadap situasi yang terjadi di lingkungannya sangat dipengaruhi oleh asumsi dan kebiasaan yang selama ini berlaku. Di dalam organisasi, berlaku pula kesimpulan yang diambil mengenai *how things work* di dalam organisasi. Hal ini disebut dengan mental model, yang dapat terjadi tidak hanya pada level individual tetapi juga kelompok dan organisasi.

Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini terkadang tidak berfungsi dengan baik dan justru menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajaran, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.

Kelima dimensi organisasi pembelajar di atas harus hadir bersama-sama dalam sebuah organisasi. Hal itu demi mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk beradaptasi pada perubahan serta mengantisipasi perubahan di masa depan.

## 5. Karakteristik Organisasi Pembelajaran

Setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda-beda tergantung pada jenis, struktur, visi, dan misi yang dianut organisasi yang bersangkutan. Demikian pula organisasi pembelajar yang mempunyai karakteristik yang spesifik dan dapat dibedakan dengan organisasi lainnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Senge (1995), bahwa organisasi pembelajar mempunyai lima dimensi yang dapat secara berkelanjutan meningkatkan kapasitas suatu organisasi guna mewujudkan impian. Lima dimensi itu adalah sebagai berikut:

- a. Membangun wawasan bersama (*building shared vision*),
- b. Belajar dalam tim (*team learning*),
- c. Berfikir sistematis (*systems thinking*),
- d. Penguasaan pribadi (*personal mastery*), dan
- e. Model mental (*mental model*).

Braham, B.J. (2003) mencoba menyetengahkan organisasi yang mampu belajar sebagai berikut.

- a. Pembelajaran merupakan bagian terpadu dari setiap aktivitas karyawan dan belajar sudah menjadi bagian dari tugas, bukan beban tambahan.
- b. Pembelajaran adalah sebuah proses, bukan sebuah peristiwa.
- c. Kerja sama merupakan landasan dari semua aktivitas dan hubungan.



- d. Setiap orang atau karyawan berkembang dan bertumbuh, dan dalam prosesnya mengubah organisasi.
- e. Organisasi pembelajar bersifat kreatif dan karyawanlah yang membangun kembali organisasi.
- f. Organisasi belajar dari dirinya sendiri. Para karyawan mendidik organisasi tentang efisiensi, peningkatan mutu, dan inovasi.
- g. Menjadi bagian dari organisasi yang mampu belajar adalah sesuatu yang menyenangkan dan menggembirakan.

Dalam organisasi yang mampu belajar, motivasi adalah bagian yang sudah menyatu dalam diri setiap karyawan. Pemimpin tidak perlu memberi banyak instruksi karena karyawan secara otomatis berusaha mengerahkan kemampuan fisik dan intelektualnya untuk merealisasikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hal senada dikemukakan juga oleh Robbins, S.P. (2001). Dia berpendapat bahwa, anggota organisasi pembelajar (*learning organization*) mempunyai karakteristik dasar sebagai berikut:

- a. Mengesampingkan cara pikir lama,
- b. Belajar untuk saling terbuka,
- c. Memahami cara kerja organisasi,.
- d. Menyusun perencanaan, visi yang dapat disepakati, dan dipahami semua anggota, dan

e. Bersinergi untuk melakukan aksi dalam rangka pencapaian visi organisasi.

Suatu hal yang perlu ditambahkan pada karakteristik dasar organisasi pembelajar adalah bekerja secara sistemik karena keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil dalam satu bagian organisasi akan mempengaruhi bagian lainnya.

Disimpulkan oleh Dharma S. (2001: 30) bahwa organisasi pembelajar mempunyai karakteristik sebagai berikut.

- a. Menyambut baik berbagai perubahan di dalam organisasi.
- b. Menciptakan pengetahuan baru berdasarkan informasi yang objektif, subyektif, dan simbol-simbol.
- c. Memandang ketidakpastian sebagai tantangan untuk berkembang.
- d. Merangsang dan mendorong akuntabilitas sumber daya manusia yang berada pada tingkat organisasi yang paling rendah.
- e. Mendorong para manajer untuk bertindak sebagai *coach*, mentor, dan fasilitator proses belajar.
- f. Memiliki budaya umpan balik dan keterbukaan.
- g. Memiliki pandangan dan sistem holistik terhadap organisasi beserta sistemnya, termasuk proses dan keterkaitan di antaranya.
- h. Memiliki kesamaan visi, tujuan, dan nilai-nilai di antara sesama anggota organisasi.
- i. Memiliki desentralisasi pembuatan keputusan dan pemberdayaan sumber daya manusia.

- j. Memiliki pemimpin yang berani mengambil risiko dan selalu bereksperimen atas dasar perhitungan yang jelas.
- k. Memiliki sistem yang mendorong saling belajar dan menggunakannya dalam organisasi.
- l. Berorientasi pada pelanggan.
- m. Kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat.
- n. Menghubungkan pengembangan diri sumber daya manusia dengan pengembangan organisasi secara keseluruhan.
- o. Mengembangkan jaringan di dalam organisasi melalui pemanfaatan teknologi.
- p. Mengembangkan jaringan yang lebih luas dengan masyarakat dunia usaha.
- q. Memberikan kesempatan yang berkelanjutan untuk belajar dari pengalaman.
- r. Menghindari birokrasi
- s. Memberikan penghargaan kepada sumber daya manusia yang berinisiatif dan berprestasi.
- t. Membangun rasa kepercayaan di kalangan organisasi
- u. Melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan.
- v. Mendorong, mengembangkan, dan menghargai semua bentuk kerja sama kelompok
- w. Mendayagunakan kelompok kerja lintas fungsional.
- x. Memanfaatkan dan mendayagunakan keahlian-keahlian sumber daya manusia yang ada dan mengevaluasi kapasitas belajar.

- y. Memandang organisasi sebagai suatu organisme yang hidup dan berkembang.
- z. Memandang segala sesuatu yang tidak diharapkan sebagai kesempatan untuk belajar.

Selanjutnya, Neffe (2001: 22) menyimpulkan beberapa elemen yang harus ada dalam *learning organizational* sebagai berikut.

- a. *The learning process*. Elemen ini merupakan bagian integral dari hampir semua definisi.
- b. *Knowledge acquisition or generation*. Elemen ini menunjukkan bahwa, proses pembelajaran sebagai *incorporating* pengetahuan dari luar organisasi dan *creating* pengetahuan dari dalam. Proses pembelajaran di elemen ini paling banyak melalui *trial and error*.
- c. *Individual learning*. Elemen ini dimasukkan sebagai prasyarat pembelajaran organisasi seperti yang dinyatakan oleh Argyris, Schon, dan Pawlowsky.
- e. *Teams learning*. Elemen ini dimasukkan berdasarkan pertimbangan Senge, Dixon, dan Pawlowsky yang menyebutkan bahwa, *team learning* sebagai faktor penting terjadinya pembelajaran organisasi.
- f. *Organizational knowledge*. Elemen ini dinyatakan oleh mayoritas penulis dan menjadi *sufficient condition* untuk terjadinya tindakan di dalam organisasi.

Lima elemen di atas sangat menentukan organisasi mencapai level organisasi pembelajar. *The learning process* adalah sebuah keniscayaan sikap, sifat, dan aktivitas yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Ia merupakan kesadaran individu untuk selalu ingin belajar dan meningkatkan kompetensinya demi kemajuan organisasi. *Knowledge acquisition or generation* adalah kemauan untuk selalu menciptakan pengetahuan dalam dirinya oleh setiap individu atau anggota organisasi. *Individual learning* merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan dirinya dalam dimensi kognitif, afektif, dan psikomotoriknya. *Dan organizational knowledge* ialah pengetahuan organisasi yang dibangun oleh pengetahuan tiap individu dari hasil belajarnya.

Sejumlah karakteristik organisasi pembelajar yang dikemukakan para ahli perilaku organisasi di atas dapat dijadikan referensi bagi pengelola organisasi yang ingin maju dan kompetitif. Organisasi pembelajar tidak harus bercirikan semua *item* yang sudah kita baca tadi. Namun, para pelaku organisasi dapat mengembangkan sejumlah *item* yang sesuai dengan karakteristik organisasi yang dikelolanya dengan memperhatikan ketersediaan sumber daya organisasi yang tersedia.

Organisasi pembelajar merupakan salah satu ciri organisasi abad 21, karena organisasi mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang

mempunyai keunggulan inovasi layanan maupun produk, di masa depan akan menjadi organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya pada semua tingkat organisasi.

## **6. Manfaat Organisasi Pembelajaran**

Manfaat penting membangun organisasi belajar ini adalah organisasi mampu menghadapi tantangan perubahan dalam segala aspek lingkungan kehidupan agar tetap bertahan dan berkembang. Manfaat utama organisasi pembelajaran itu sendiri adalah:

- a. Mempertahankan tingkat inovasi dan tetap kompetitif.
- b. Menjadi lebih baik ditempatkan untuk merespons tekanan eksternal.
- c. Memiliki pengetahuan ke sumber daya yang lebih baik tentang kebutuhan pelanggan.
- d. Meningkatkan kualitas *output* di semua tingkatan.
- e. Meningkatkan citra perusahaan dengan menjadi lebih banyak orang berorientasi.
- f. Meningkatkan kecepatan perubahan dalam organisasi.
- g. Kemampuan untuk adaptasi dan antisipasi.
- h. Pertumbuhan, perkembangan produk, dan inovasi proses.
- i. Produktifitas yang lebih tinggi dan keuntungan finansial.
- j. Kepuasan kerja yang lebih tinggi.
- k. Peningkatan yang berkelanjutan.

1. Pembelajaran yang lebih cepat, lebih baik, dan menembus batas.

## **7. Faktor-faktor Organisasi Pembelajaran**

Organisasi pembelajaran dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

### a. Budaya belajar

- 1) Masa depan organisasi.
- 2) Arah tukar menukar informasi tentang belajar.
- 3) Komitmen belajar.
- 4) Menilai orang dalam hal gagasan, kreativitas, dan kemampuan berimajinasi (kemampuan memetakan tujuan jangka panjang secara visual dengan memotong menjadi bagian-bagian yang lebih kecil untuk dapat dicapai dalam jangka pendek).
- 5) Iklim keterbukaan dan kepercayaan sebagai kekuatan belajar (proses belajar dapat berhasil bila ada keterbukaan untuk saling berbagi dan dapat menerima pendapat orang lain yang berbeda. Percaya bahwa informasi yang kita bagikan dapat memberikan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuannya).
- 6) Belajar dari pengalaman.

### b. Proses manajemen kunci

- 1) Perencanaan strategis.
- 2) Analisis pesaing.
- 3) Manajemen dan pemanfaatan informasi.
- 4) Perencanaan kapabilitas.

- 5) Tim dan organisasi pengembangan.
- 6) Ukuran kinerja.
- 7) Sistem imbalan dan penghargaan.

## **8. Model Pendekatan Organisasi Pembelajaran**

- a. *Understanding the environment.* Organisasi pembelajaran akan berusaha memahami perubahan yang terjadi pada lingkungan di luar organisasi.
- b. *Visionary and Flexible.* Organisasi pembelajaran melibatkan sumber daya manusia untuk bergerak menuju tujuan organisasi dan mencapainya dengan menyesuaikan cara kerja organisasi dengan perkembangan perubahan lingkungan.
- c. *Creates management option.* Tiap individu di dalam organisasi berkreasi dan berinovasi menciptakan hal-hal baru juga terhadap perkembangan manajemen.
- d. *Encourages teamwork.* Organisasi pembelajaran akan melibatkan tim dalam organisasi untuk menindaklanjuti inovasi perorangan menjadi inovasi kelompok atau divisi, sehingga memiliki kekuatan tindak yang lebih berpengaruh bagi organisasi.
- e. *Encourages open discussion.* Mengembangkan tim yang baik untuk menciptakan hal-hal baru dapat dilakukan dengan memberikan kebebasan bagi anggota tim untuk saling memberi saran maupun kritik dalam tujuan menemukan solusi.



- f. Persisten, ketekunan, kegigihan, dan tidak mudah putus asa menjadi ciri khas organisasi pembelajaran dalam mempersiapkan kapasitas sumber daya manusia menghadapi masa depan sesuai tujuan organisasi.

## **9. Tahap Membangun *Learning Organization***

Tahap pertama untuk mencapai organisasi belajar adalah dengan menciptakan sistem komunikasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang mana menjadi dasar organisasi pembelajaran dibangun (Gephart, 2006: 40). Penggunaan teknologi akan terus mengubah tempat kerja dengan memungkinkan informasi mengalir bebas, dan menyediakan akses universal terhadap bisnis dan informasi strategis (Gephart, 2006: 41-44). Hal ini juga penting dalam menjelaskan konsep yang lebih kompleks ke dalam bahasa yang lebih tepat agar dapat dipahami oleh seluruh departemen (Kaplan, 2006: 24).

Tahap setelahnya adalah mengatur kuesioner tentang kesiapan yang berisi tujuh buah dimensi. Tujuh dimensi itu ialah memberikan pembelajaran yang berkelanjutan, menyediakan kepemimpinan strategis, mempromosikan penyelidikan dan dialog, mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, menciptakan struktur yang tertanam untuk menangkap dan berbagi pembelajaran, pemberdayaan masyarakat menuju visi bersama, serta membuat sistem untuk memudahkan koneksi. Kuesioner itu diberikan kepada seluruh

karyawan atau sampel dari mereka, lalu digunakan untuk mengembangkan profil penilaian demi merancang inisiatif organisasi belajar.

Tahap ketiga adalah berkomitmen untuk mengembangkan, memelihara, dan memfasilitasi suasana yang menyenangkan untuk belajar bagi anggota organisasi. Tahap selanjutnya ialah menciptakan sebuah visi organisasi dan menulis pernyataan misi dengan bantuan dari seluruh karyawan.

Tahap kelima adalah dengan menggunakan program pelatihan dan kesadaran. Ini berguna untuk mengembangkan keterampilan beserta sikap pemahaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari pernyataan misi agar menjadi lebih verbal.

Tahap keenam, menjadikan berkomunikasi sebagai upaya menghadapi perubahan budaya perusahaan dengan mengintegrasikan sistem manusia dan teknis. Tahap ketujuh, organisasi memulai praktik-praktik baru dengan menekankan pembelajaran tim dan kontribusi. Dengan demikian, karyawan akan menjadi lebih tertarik dalam pengaturan diri dan manajemen, serta lebih siap untuk memenuhi tantangan dari tempat kerja yang selalu berubah.

Tahap kedelapan, organisasi memberi kemungkinan karyawan untuk mempertanyakan praktik bisnis utama sekaligus membentuk asumsi. Tahap kesembilan adalah mengembangkan harapan yang bisa diterapkan untuk tindakan masa depan (Navran, 2003). Tahap kesepuluh, mengingatkan bahwa menjadi organisasi belajar adalah proses yang panjang

yang mana kemunduran sekecil apa pun harus dihindarkan. Ini adalah hal yang paling penting karena membawa semua orang bersama-sama untuk bekerja sebagai satu tim besar. Selain itu, ia memiliki keuntungan finansial yang melekat dengan mengubah tempat kerja menjadi tempat yang dikelola dengan baik dan menarik untuk bekerja, suatu tempat yang benar-benar menghargai karyawannya.

### **10. Proses *Learning organization***

Jann Hidajat Tjakraatmadja (2006) pada suatu seminar memberikan pandangan mengenai Tiga Gelombang Pembelajaran. Uraian pandangan tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Organisasi dan perusahaan berkonsentrasi pada peningkatan proses kerja. Dalam fase ini, muncullah konsep *kaizen*, TQM, dan konsep-konsep lain yang bermanfaat untuk mengatasi hambatan dan batasan.
- 2) Peningkatan mengenai bagaimana cara bekerja. Fase ini banyak berkuat pada improvisasi cara berpikir dan pembelajaran mengenai masalah-masalah sistem yang dinamis, kompleks, dan mengandung konflik.
- 3) Konsep pembelajaran benar-benar tertanam dalam organisasi sebagai cara pandang dan berpikir para pimpinan dan juga pekerja.

Menurut para ahli yang lain, *learning organization* dapat tercipta bila telah terjadi suatu perubahan di dalam maupun diluar organisasi tersebut. Dari perubahan yang terjadi itu kemudian organisasi akan melakukan suatu proses adaptasi. Berikut dua proses yang berbeda yang dapat diambil suatu organisasi sebagai akibat dari perubahan organisasi yang terjadi:

- 1) *Adaptive learning*, yaitu perubahan yang telah dibuat sebagai reaksi terhadap perubahan kondisi lingkungan, dan
- 2) *Proactive learning*, yaitu perubahan organisasi yang telah dibuat pada dasar yang lebih susah berubah. Ini adalah pembelajaran sederhana yang melampaui reaksi terhadap perubahan lingkungan.

Untuk menjadi *learning organization* tentu membutuhkan proses untuk mencapainya. Untuk mencapainya, ada beberapa tipe *learning* yang dapat digunakan oleh setiap organisasi. Pertama, anggota organisasi belajar tentang fakta, pengetahuan, proses dan prosedur. Hal ini berlaku pada situasi di mana perubahan terjadi pada skala kecil. Kedua, anggota mempelajari keterampilan pekerjaan baru yang dialihkan ke situasi lain. Tipe ini berlaku untuk situasi baru di mana tanggapan yang telah ada perlu diubah, jadi membawa dalam keahlian luar adalah alat yang berguna di sini. Ketiga, semua pihak internal organisasi belajar untuk beradaptasi. Ini terjadi karena situasi berkembang menjadi lebih dinamis yang mana

solusi pun perlu berkembang. Eksperimen dan pelajaran yang berasal dari keberhasilan dan kegagalan adalah cara belajar di sini. Keempat atau yang terakhir, yakni belajar untuk belajar. Di sini inovasi dan kreativitas mulai dimanfaatkan untuk merancang masa depan, bukan hanya berfokus beradaptasi pada situasi yang baru. Di sinilah asumsi ditantang dan pengetahuan dibingkai kembali. Keempat level di atas dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi setingkat sekolah, bahkan perusahaan besar sekalipun.

### ***C. Digital Business (Bisnis Digital)***

*Digital business* atau disebut juga bisnis digital adalah bisnis tercanggih saat ini. Bisnis digital ini juga diperkirakan akan terus berkembang setiap tahun dan semakin lama akan meningkat tajam. Untuk kesepahaman, bisnis digital yang saya maksudkan di sini adalah bisnis *online* (bisnis riil yang menggunakan media internet)

#### **1. Model bisnis digital**

##### **a. *Infomediary***

Model bisnis berfokus pada mengumpulkan, menganalisis, dan menjual informasi pada konsumen serta perilaku pembelian mereka kepada pihak lain yang ingin menjangkau konsumen mereka. Contohnya adalah Epinions dan New York Times.

### b. *Licensing*

Dengan memegang hak paten untuk jenis perangkat tertentu, apakah itu menjadi pemain musik atau *coding*, memungkinkan seseorang atau suatu badan menjual pengetahuan tersebut. Dari sini, mereka dapat membuat beberapa keuntungan yang signifikan dengan sedikit atau tidak ada usaha pada bagian pencipta. Masalah terkait memiliki atau menciptakan alat digital baru, mereka mempunyai kemampuan untuk menyalin atau menciptakan alat yang sama tanpa mendapatkan hak sesuai dari pencipta aslinya. Hak perlindungan dan privasi akan memberikan kontribusi untuk jenis teknik uang membuat dengan cara penting.

### c. Merchant

Sebuah perusahaan yang menjual barang dan jasa melalui toko *online*. Ini "e-tailers" dapat tradisional 'batu bata-dan-mortir' etalase dengan kehadiran online atau benar-benar virtual dan tidak memiliki toko fisik. Barang dan jasa yang dijual dapat baik melalui harga yang tercantum atau lelang.

Beberapa model bisnis digital yang sudah disebutkan di atas tentunya membutuhkan tempat dan jalur untuk memasarkan produknya. Berikut beberapa jenis tempat dan jalur itu.

a. Distribusi digital

Dalam distribusi digital ada biaya pembangunan satu waktu untuk menghasilkan produk awal (biaya tetap tinggi) yang kemudian dapat dengan cepat digandakan dengan sedikit atau tanpa biaya (biaya marjinal rendah). Distribusi digital juga memungkinkan perusahaan untuk menjual produknya secara langsung kepada pelanggan dan menjangkau pasar yang lebih besar melalui jangkauan global internet.

b. Pasar digital

Pasar digital berbeda dengan pasar tradisional dalam beberapa hal. Dalam pasar digital, harga mudah berubah yang menyebabkan elastisitas harga tinggi dan harga yang lebih rendah. Selain itu, pasar digital biasanya memiliki biaya masuk yang lebih rendah sehingga memungkinkan suatu perusahaan untuk mulai dengan *bootstrap*. Pasar digital juga membantu untuk menghilangkan informasi asimetris, yang mengarah ke pemerataan pengetahuan antara pembeli dan penjual hingga membuat mereka masing-masing dapat lebih tepat memilih satu sama lain. Ini umumnya lebih menurunkan harga dan membuat perusahaan lebih sulit untuk mendiskriminasi harga.

c. Konten digital

Jenis konten dalam pasar digital sendiri berbeda dari yang ada di pasar fisik yang khas, tradisional dan swalayan. Konten digital yang ditujukan untuk kebutuhan spesifik atau tuntutan *niche* menjadi lebih layak dan sukses dalam

lingkungan digital. Hal ini disebabkan beberapa aspek yang unik dari pasar digital. Yang pertama adalah kemampuan untuk menghasilkan konten dengan biaya yang jauh lebih murah sehingga lebih mudah bagi orang untuk layanan tuntutan tersebut unik. Yang kedua, jangkauan yang luas distribusi yang memungkinkan sebagian besar dunia sebagai konsumen potensial untuk bisnis. Ini berbeda dengan metode distribusi tradisional fisik yang biasanya terbatas pada daerah atau wilayah tertentu.

## **2. Digital Marketing**

*Digital marketing* atau pemasaran digital adalah suatu usaha untuk memberikan informasi kepada pelanggan demi memasarkan produk yang mereka punya melalui media digital, yang sifatnya pribadi dan relevan. Sektor pemasaran digital sendiri menggunakan saluran digital yang berbeda, seperti ponsel melalui pesan teks (SMS) dan pesan bergambar (MMS), *Really Simple Syndication (RSS) feed*, *digital marketing conference* dengan *broadcasting* atau *podcast*, *E-mail marketing*, *banner* iklan di situs afiliasi, *outdoor digital display*, *website*, dan blog.

Pemasaran digital turut menggabungkan faktor psikologis, humanis, antropologi, dan teknologi yang akan menjadi media baru dengan kapasitas besar, interaktif, dan multimedia. Akibat dari pemasaran digital ini, era baru berupa



interaksi antara produsen, perantara pasar, dan konsumen pun tercipta.

### 3. *E-Business*

Banyak definisi tentang *e-business* yang terdapat dalam literatur dan internet. Berikut ini adalah beberapa di antaranya.

- a. *E-business* adalah praktik pelaksanaan dan pengelolaan proses bisnis utama, seperti perancangan produk, pengelolaan pasokan bahan baku, manufaktur, penjualan, pemenuhan pesanan, dan penyediaan servis melalui penggunaan teknologi komunikasi, komputer, dan data yang telah terkomputerisasi. (Steven Alter, 2002)
- b. Di dalam *e-business* itu sendiri terdapat *e-commerce*. *E-commerce* adalah satu set dinamis yang berisi teknologi, aplikasi, dan proses bisnis yang menghubungkan perusahaan, konsumen, dan komunitas tertentu melalui transaksi elektronik.
- c. *E-business* menggambarkan penggunaan platform dan alat elektronik untuk menjalankan bisnis perusahaan. Misalnya dengan membangun *website*, intranet, ekstranet, dan sebagainya.

Nilai strategis untuk melakukan implementasi *e-business* tergantung pada tingkat sejauh mana proses tersebut dapat membantu organisasi mengimplementasikan dan mencapai strategi keseluruhan. Tujuan implementasi *e-business* sendiri adalah untuk mendukung efisiensi dan integritas

pengelolaan data sumber daya manusia, keuangan, dan *supply chain management*. Dengan berbasiskan internet, sistem ini dapat diakses dimana saja sesuai dengan hak akses yang telah ditentukan. Untuk lebih jelasnya, manfaat implementasi *e-business* adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja operasional perusahaan,
- b. Meningkatkan peluang akses ke pasar, pemasok dan pendanaan yang sangat luas,
- c. Meningkatkan efisiensi perusahaan,
- d. Mempermudah pengelolaan asset perusahaan,
- e. Meningkatkan kualitas layanan terhadap pelanggan,
- f. Meningkatkan komunikasi seluruh *stakeholders*,
- g. Mengatasi kesenjangan digital,
- h. Media mempromosikan kompetensi perusahaan,
- i. Memperlancar transaksi bisnis, dan
- j. Sarana penyebaran informasi secara luas.

Di atas saya sudah menjelaskan secara luas tentang *e-business*. Untuk memperluas penjelasan itu, berikut karakteristik utama transaksi bisnis.

- a. Validitas

Kedua pihak dalam suatu transaksi harus dapat menyatakan keaslian identitas kedua belah pihak untuk memastikan bahwa transaksi valid dan sah. Pembeli tidak boleh menyampaikan pesanan yang membuat penjual harus menyediakan waktu dan sumber daya demi memenuhi

pesanan tersebut. Sebaliknya, penjual tidak boleh dibiarkan untuk berusaha mendapatkan pesanan dan kemudian mengingkarinya.

b. Integritas

Kedua pihak dalam satu transaksi harus yakin bahwa informasi yang dipertukarkan akurat dan tidak diubah selama proses transmisi.

c. Privasi

Privasi atau kerahasiaan transaksi bisnis dan informasi apa pun yang dipertukarkan dalam transaksi tersebut harus disimpan dengan baik jika diinginkan oleh salah satu pihak.

Mengenai model-model *e-business*, yang berkembang, berlaku juga *e-procurement*. *E-procurement* adalah salah satu pengembangan *e-commerce* yang mulai berkembang pada akhir abad ke-20 ini dan tidak diragukan lagi akan terus berkembang dengan pesat pada permulaan abad ke-21 ini. *E-Procurement is a fully automated internet-based, self service application that streamlines the transactions between buyers and suppliers, and provides key information for strategic analysis.*

Ada 4 model pokok yang berkembang dalam revolusi internet ini yang juga dinamakan The New Economy. Empat model pokok tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Business to Business (B2B)*

*Business to Business* adalah model perusahaan yang menjual barang atau jasa pada perusahaan lain. Ini diperkirakan sedang berkembang dengan cepat dari segi volume dan nilai perdagangan, jauh melebihi model - model yang lain.

b. *Business to Consumer (B2C)*

Ini adalah model perusahaan yang menjual barang atau jasa pada pasar atau publik. Contoh dari model perusahaan ini adalah Amazon.com Inc. ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) yang menjual buku dengan koleksi tidak kurang dari 4,5 juta judul buku.

c. *Consumer to Consumer (C2C)*

Ini adalah model usaha perorangan yang menjual barang atau jasa kepada perorangan juga. Contohnya adalah eBay Inc ([www.ebay.com](http://www.ebay.com)), suatu perusahaan yang menyelenggarakan lelang melalui internet. Melalui perusahaan ini, perorangan dapat menjual atau membeli dari perorangan lain melalui internet.

d. *Consumer to Business (C2B)*

Ini adalah model perorangan yang menjual barang atau jasa kepada perusahaan. Contohnya ialah Priceline ([www.priceline.com](http://www.priceline.com)). Di sana konsumen dapat menawarkan harga tertentu di mana ia menginginkan membeli berbagai barang dan jasa, termasuk tiket pesawat terbang dan hotel.

#### 4. *E-marketing*

*E-marketing* adalah pengembangan dan pengimplementasian kegiatan pemasaran yang dilakukan dengan layanan *online* dan internet. Hal tersebut termasuk pemasaran yang bersifat langsung dan elemen pemasaran yang bersifat tidak langsung, serta penggunaan seluruh teknologi yang dapat membantu menghubungkan bisnis dengan pelanggannya. Dengan definisi tersebut, *e-marketing* melingkupi seluruh aktivitas bisnis melalui WWW dengan tujuan menarik peluang bisnis baru, mempertahankan pelanggan, dan membangun identitas *brand*. *E-marketing* termasuk juga perencanaan *marketing* dengan konteks bisnis digital dan *e-environment*. Jadi, tidaklah heran apabila keberhasilan dari perencanaan *e-marketing* dicapai melalui ilmu pemasaran tradisional dan teknik perencanaan dengan mengadaptasi media digital, lalu menggabungkan keduanya menjadi teknik komunikasi pemasaran digital yang baru.

*E-marketing* bukanlah sebagai pengganti cara pemasaran konvensional, seperti surat menyurat, iklan, dan semua kegiatan promosi yang dilakukan untuk melakukan penjualan. *E-marketing* justru merupakan proses yang memanfaatkan *cyberspace* sebagai alat komunikasi untuk melengkapi pemasaran konvensional.

Menurut Settles (2001), ada beberapa langkah-langkah dalam menjalankan *e-marketing*. Di antaranya adalah membangun kesadaran dan kesetiaan merek dagang, promosi

respons langsung, edukasi pasar, demonstrasi produk, distribusi produk, dan hubungan masyarakat.

## 5. **Bisnis *Online***

Bisnis *online* adalah bisnis yang dijalankan melalui internet. Siapa pun bisa menjalankan bisnis ini asalkan punya koneksi internet yang memadai. Ini adalah pasar yang terbuka, tanpa birokrasi berbelit-belit, dan murah. Kita bisa melakukan penjualan ke berbagai dunia tanpa harus buka toko di sana. Dengan kata lain, kita bisa kenalkan kerajinan daerah ke penjuru dunia tanpa perlu terbang ke sana. Selain yang sudah dijelaskan, berikut beberapa kelebihan lain dalam melakukan bisnis *online*:

- a. Sistemnya berjalan secara otomatis ketika sudah terbangun,
- b. Potensi pasar lebih luas,
- c. pengembangan bisnis lebih cepat daripada *offline*,
- d. Perasaan bebas karena anda bekerja sesuai minat dan kemampuan,
- e. Tidak terikat waktu dan tempat, dan
- f. Anda bisa mendapatkan 2 kali, 5 kali, atau 10 kali lipat pendapatan dibandingkan bisnis sejenis yang *offline*.

## 6. **Media Sosial**

Media sosial adalah sebuah media *online* di mana para penggunanya dapat dengan mudah berpartisipasi, berbagi, dan menciptakan isi melalui blog, jejaring sosial, Wikipedia, forum dan dunia virtual. Pendapat lain mengatakan bahwa, media

sosial adalah media *online* yang mendukung interaksi sosial dan media sosial menggunakan teknologi berbasis *web* yang mengubah komunikasi menjadi dialog interaktif, salah satu yang paling terkenal adalah jejaring sosial. Jejaring sosial merupakan situs di mana setiap orang bisa membuat *web page* pribadi, kemudian terhubung dengan teman-teman untuk berbagi informasi dan berkomunikasi. Jejaring sosial terbesar antara lain Facebook, Myspace, dan Twitter. Media sosial mengajak siapa saja yang tertarik untuk berpartisipasi dengan memberi kontribusi secara terbuka, memberi komentar, serta membagi informasi dalam waktu yang cepat dan tak terbatas.

Saat teknologi internet dan *mobile phone* makin maju maka media sosial pun ikut tumbuh dengan pesat. Kini untuk mengakses Facebook atau Twitter bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja hanya dengan menggunakan sebuah *mobile phone*. Demikian cepatnya orang bisa mengakses media sosial mengakibatkan terjadinya fenomena besar terhadap arus informasi tidak hanya di negara-negara maju, tetapi juga berbagai negara berkembang seperti Indonesia. Karena kecepatannya, media sosial juga mulai tampak menggantikan peranan media massa konvensional dalam menyebarkan berita-berita.

Pesatnya perkembangan media sosial ini dikarenakan semua orang seperti bisa memiliki media sendiri. Jika untuk memiliki media tradisional seperti televisi, radio, atau koran dibutuhkan modal yang besar dan tenaga kerja yang banyak,

maka lain halnya dengan media. Seorang pengguna media sosial bisa mengakses menggunakan media sosial dengan jaringan internet bahkan yang aksesnya lambat sekalipun, tanpa biaya besar, tanpa alat mahal, dan dilakukan sendiri tanpa karyawan.

Selain yang sudah dijelaskan di atas, berikut beberapa ciri-ciri media social yang perlu kita ketahui.

- a. Pesan yang disampaikan tidak hanya untuk satu orang saja, tetapi bisa ke berbagai banyak orang, contohnya pesan melalui SMS ataupun internet.
- b. Pesan yang disampaikan bebas, tanpa harus melalui suatu *Gatekeeper*.
- c. Pesan yang disampaikan cenderung lebih cepat dibanding media lainnya.
- d. Penerima pesan yang menentukan waktu interaksi.

## **7. *Digipreneurship***

*Digipreneurship* atau disebut juga kewirausahaan digital merupakan kategori kewirausahaan yang memanfaatkan teknologi baru dengan cara baru, seperti Teknologi Komunikasi Internet. Seorang pengusaha digital adalah individu yang menggunakan internet sebagai alat untuk menciptakan peluang komersial, menyebarkan informasi, dan berkolaborasi dengan klien dan mitra.

Saat membicarakan masalah kewirausahaan (*entrepreneurship*), ada beberapa istilah yang sering didengar,



yaitu *intrapreneur*, *ultrapreneur*, dan *ecopreneur*. Apakah perbedaan dan kesamaan ketiga istilah tersebut dengan kewirausahaan?

- a. *Intrapreneur* adalah wirausaha yang menekankan pengembangan sumber daya, dana, dan informasi dari dalam perusahaan itu sendiri untuk mencapai kesuksesan, misalnya untuk memanfaatkan suatu peluang bisnis. Mereka membentuk unit bisnis strategis, semacam anak perusahaan, tersendiri yang otonom, tetapi masih tetap dalam kesatuan dengan perusahaan induk. Semua pihak di dalam perusahaan tersebut dipacu untuk berpikir kreatif, mau mengambil risiko, dan berinovasi dengan menggunakan sumber dari dalam lingkungannya. Dengan demikian, *intrapreneur*, seperti juga para wirausaha lain, mempunyai kreatifitas dan motivasi. Tidak saja termotivasi oleh uang, melainkan juga oleh visi ke depan.
- b. *Ultrapreneur* adalah wirausaha yang pandai melakukan *alliance strategic* dan *outsourcing strategy* yang tepat, tanpa menghilangkan kreativitas dan kepercayaan diri serta mampu membuat *benchmarking* yang sinergis. *Alliance strategic* adalah persekutuan yang terdiri dari dua atau lebih perusahaan yang melaksanakan suatu proyek di suatu bidang usaha tertentu. *Outsourcing strategy* adalah strategi perusahaan untuk menyerahkan usaha dalam bentuk jalinan kerja sama di luar usaha utama kepada perusahaan lain yang lebih kompeten.

c. *Ecopreneur* adalah wirausaha yang peduli dengan masalah lingkungan atau kelestarian lingkungan. Dalam menjalankan kegiatannya, mereka juga selalu memperhatikan daya dukung lingkungan dan berusaha meminimisasikan dampak kegiatannya terhadap lingkungan.

#### **D. *Learning Orientation* (Orientasi Pembelajaran)**

Orientasi pembelajaran merupakan filosofi yang dianut oleh suatu perusahaan yang menekankan pembelajaran dalam organisasi. Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran akan terjadi proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus guna menciptakan masa depan yang lebih baik (Schein, 1996).

Perusahaan yang berorientasi pembelajaran memiliki seperangkat nilai yang mempengaruhi keinginannya untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan (Sinkula, Baker, dan Noordewier, 1997). Ada tiga nilai penting yang membentuk orientasi pembelajaran, yaitu komitmen untuk pembelajaran, terbuka terhadap pemikiran baru, dan kebersamaan visi. Ketiga hal itu dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Komitmen untuk pembelajaran nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak. Komitmen terwujud apabila ada

dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi termasuk pihak manajemen.

- b. Terbuka terhadap pemikiran baru. Organisasi yang berorientasi pembelajaran terbuka untuk mendapatkan pengetahuan baru, selalu mempertanyakan apa yang dipelajari dan diketahui serta mau belajar dari pengalaman masa lalu.
- c. Visi bersama. Berbeda dengan komitmen terhadap pemikiran baru yang mempengaruhi pada intensitas belajar, visi bersama memiliki peran penting dalam belajar proaktif. Menurut Argyris, terdapat dua tipe organisasi pembelajaran, yaitu adaptif dan pembelajaran generatif. Kedua tipe pembelajaran tersebut dapat berlangsung bersama-sama dalam perusahaan yang berorientasi pembelajaran.

Orientasi berarti tatapan ke depan tentang suatu hal baru. Hal ini sangat penting berkenaan dengan berbagai kondisi yang ada, peristiwa yang terjadi, dan kesempatan yang terbuka dalam kehidupan setiap orang (Agus Retnanto, 2009: 125). Secara sederhana, istilah pembelajaran (*instruction*) bermakna sebagai upaya untuk membelajarkan seseorang atau kelompok melalui berbagai upaya dan berbagai strategi, metode, dan pendekatan ke arah pencapaian tujuan yang telah direncanakan (Abdul Majid, 2013).

Perspektif proses internal dan pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi berbagai parameter untuk

membangun keunggulan orientasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring dengan perubahan waktu. Oleh karena itu, organisasi harus berinovasi, berkreasi, dan belajar. Organisasi perlu melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*) dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan.

Dalam organisasi, sektor perspektif pembelajaran publik dan pertumbuhan difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan serta *stakeholder*-nya. Sasaran dan tujuan strategis yang ditetapkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berpengaruh terhadap perspektif lain, yaitu perspektif proses internal dan perspektif pelanggan. Beberapa sasaran strategis untuk perspektif pembelajaran pertumbuhan tersebut adalah peningkatan keahlian pegawai, komitmen pegawai, kemampuan membangun jaringan, dan motivasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif pembelajaran pertumbuhan di antaranya adalah cakupan penguasaan keahlian (*skill coverage*), penapat pegawai, dan kepuasan pegawai. (Mahmudi, 2002: 150-151).

Telah umum diketahui bahwa dalam meniti kariernya, setiap pekerja ingin mengembangkan potensinya yang masih terpendam dan belum digali sehingga menjadi kemampuan nyata dan efektif. Dikaitkan dengan konsep mendasar tersebut, berarti penilaian prestasi kerja seseorang tidak seyogyanya hanya ditunjukkan pada pengukuran kemampuan melaksanakan

tugas masa lalu dan masa kini. Akan tetapi, juga sebagai instrumen untuk memprediksi potensi pegawai yang bersangkutan. Dengan identifikasi potensi tersebut, seorang pegawai akan dapat secara realistis menentukan rencana kariernya serta memilih teknik pengembangan yang paling cocok baginya. Karena itulah, setiap organisasi perlu melakukan penilaian yang berorientasi ke masa depan (Abdurrahmat Fathoni, 2006: 260-261).

Orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan intrinsik dalam kerja seseorang mengenai pilihan terhadap tantangan kerja atau keinginan mencari peluang. Para psikolog mengidentifikasi dua tujuan dasar seseorang dalam mencapai prestasi, yaitu orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja. Orientasi pembelajaran bertujuan mengorientasikan seseorang untuk meningkatkan kemampuan yang mereka kerjakan. Sedangkan tujuan orientasi kinerja adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif akan kemampuan yang dimilikinya (Yosy Sunaro, 2007: 10-11).

Sebagian besar masyarakat mengalami kesulitan untuk memulai melakukan aktivitas, mengimplementasikan gagasan, dan mencoba untuk meraih atau mengisi peluang yang sudah ada. Berbagai gangguan godaan, seperti bisikan teman atau faktor lain yang biasanya menghambat untuk seseorang melakukannya. Pada umumnya, seseorang selalu menunggu atau mengharapkan adanya fasilitas dari pihak terkait atau pihak lain sehingga menimbulkan sikap malas yang berakhir tidak

mengerjakan apa pun. Bila seperti itu, mana mungkin sesuatu yang dicita-citakan dapat tercapai (Yuyus Suryana, dan kawan-kawan, 2011: 256). Kinerja tinggi hanya dapat diperoleh karena mempunyai sejumlah kompetensi. Untuk itu, seseorang perlu mengenal keterampilan utama yang perlu difokuskan, mempertimbangkan bagaimana mengembangkannya, dan belajar menggunakan teknik melatih mental untuk mengonsolidasikan apa yang dipelajari (Wibowo, 2007: 312).

Orientasi pembelajaran menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi yang mendasarkan pada asumsi lama di pasar, yaitu perusahaan yang berfokus kepada kejadian atau perubahan lingkungan yang mana akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Adanya perbedaan antara dua konsep, yaitu orientasi pembelajaran tidak hanya mendasarkan pengetahuan pasar, tetapi juga memberi kepuasan pelanggan. Sedangkan Dodgson menyatakan bahwa, orientasi pembelajaran dapat memudahkan suatu perusahaan untuk melakukan perubahan eksternal secara efektif, misalnya pilihan pelanggan terhadap produk dan teknologi. Pengembangan kapabilitas perusahaan akan mencakup organisasi untuk menyerap dan menggabungkan ide-ide baru. Kemudian Hurley dan Hult mengingat kembali bahwa, orientasi pembelajaran sebagai *precursor* dalam menjelaskan budaya perusahaan ke dalam inovasi (Lukman Hakim, 2011: 362).

Selanjutnya dalam perspektif agama pun dalam hal ini Islam, belajar merupakan kewajiban bagi setiap muslim dalam rangka memperoleh ilmu pengetahuan sehingga derajat kehidupannya meningkat. Hal ini dinyatakan dalam Surah Mujaddalah ayat 11 yang artinya, “*Niscaya Allah akan meningkatkan beberapa derajat kepada orang-orang dan berilmu*”. Ilmu dalam hal ini tentu saja harus berupa pengetahuan yang relevan dengan tuntutan zaman dan bermanfaat bagi kehidupan orang banyak.

Menurut Alquran ada tiga hal penting tentang belajar. Pertama, bahwa orang yang belajar akan mendapatkan ilmu yang dapat digunakan untuk memecahkan segala masalah yang dihadapinya. Kedua, manusia dapat mengetahui dan memahami apa yang dilakukannya karena Allah sangat membenci orang yang tidak memiliki pengetahuan akan apa yang dilakukannya. Sebabnya adalah setiap apa yang telah diperbuat oleh seseorang akan dimintai pertanggungjawabannya. Ketiga, dengan ilmu yang dimilikinya seseorang mampu mengangkat derajatnya di mata Allah (Muhibbin Syah, 2017).

### A. Pengertian Nilai Spiritual Kerja

**S**piritual kerja merupakan kerangka nilai-nilai organisasi yang dapat dibuktikan melalui budaya yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja dan memfasilitasi rasa keterhubungan antarkaryawan sehingga memberikan rasa kelengkapan, dan sukacita. Nilai spiritual kerja merupakan persepsi karyawan tentang rasa kebersamaan (*sense of community*), pekerjaan yang bermakna (*meaningful work transcendence*), keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu (*alignment between organizational and individual value*), dan makna positif pekerjaan (*positive organizational purpose*) (Milliman, 2003; Ashmos dan Duchon, 2000; Petchsawanga dan Duchon, 2009; Chen dan Sheng, 2014; dan Pawar, 2009). Nilai spiritual kerja sendiri diukur dengan empat indikator yang meliputi;

1. Rasa kebersamaan (*sense of community*) yang diukur dengan beberapa hal, yaitu kerja sama tim, rasa kebersamaan, tolong menolong, kemudahan mendapatkan



- bantuan rekan kerja, dan kemudahan untuk meminta bantuan pada rekan kerja.
2. Pekerjaan yang bermakna (*meaningful work transcendence*) yang diukur dengan memperoleh hal-hal baru dari pekerjaan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang bermakna, dan atmosfer kerja yang kondusif.
  3. Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu (*alignment between organizational and individual value*). Indikator ini diukur dengan pemenuhan kebutuhan oleh perusahaan, kesamaan nilai organisasi dengan individu, dan kecocokan nilai pribadi dengan perusahaan.
  4. Manfaat positif organisasi (*Positive organizational purpose*). Poin terakhir ini diukur melalui sikap perusahaan memenuhi kesejahteraan karyawan dan perhatian pada pengembangan kompetensi karyawan.

## **B. Pengertian Praktik Manajemen SDM**

Praktik manajemen SDM mengacu pada seluruh kegiatan dalam manajemen SDM untuk mengefektifkan fungsi SDM sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam studi ini, praktik manajemen sumber daya manusia diukur berdasarkan lima indikator yang meliputi:

1. *Recruitment and selection* yang mengacu pada persepsi responden mengenai proses seleksi yang dilakukan secara

ketat, transparan, melalui wawancara panel, pertimbangan faktor personal, dan disesuaikan dengan latar belakang keahlian.

2. *Training and development* yang mengacu pada persepsi responden mengenai rutinitas pelaksanaan pelatihan, materi pelatihan, manfaat pelatihan, persiapan keahlian, dan kesempatan pelatihan.
3. *Compensation and reward* yang mengacu pada persepsi responden mengenai beberapa kompensasi financial, seperti gaji, bonus, jaminan asuransi, tugas yang menantang, dan penghargaan atas prestasi.
4. *Performance appraisal* adalah persepsi responden mengenai kejelasan kriteria kinerja, ekspektasi kerja, pelaksanaan penilaian kinerja, komunikasi, dan adanya mekanisme mengajukan keberatan dalam penilaian kinerja.
5. Yang terakhir adalah pemberdayaan. Poin ini mengacu pada persepsi responden pada pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, keyakinan pada kemampuan, dan keleluasaan individu untuk mengatur jadwal (Mondy, 2010; Kuo, 2011; dan Fong, 2011).

## C. Pengertian Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam upaya meningkatkan adaptabilitas perusahaan terhadap teknologi dan pengetahuan yang berkembang. Aktivitas tersebut dijalankan melalui serangkaian proses belajar yang dapat dilakukan di tingkat individu maupun organisasi dan formal maupun insidental di tempat kerja. Orientasi pembelajaran ini diukur berdasarkan tiga indikator, yaitu komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan visi bersama (Bakker dan Sinkula, 1999) dan satu indikator tambahan, yaitu pembelajaran kelompok yang diadaptasi dari Lee dan Tsai (2005).

1. Komitmen untuk belajar merupakan kepercayaan manajer pada pentingnya pembelajaran sebagai kunci persaingan, investasi jangka panjang, keberlanjutan perusahaan, dan sebagai budaya perusahaan.
2. Keterbukaan pikiran merupakan kemauan untuk menerima kritik, terbuka pada hal baru, menerima saran, dan berpikir kreatif.
3. Kesamaan visi mengacu pada kesamaan tujuan, kesepakatan visi, karyawan dianggap sebagai mitra, dan pembelajaran dianggap sebagai nilai inti.
4. Pembelajaran kelompok mengacu pada adanya saling pengertian, terus belajar dan memperbaiki kesalahan,

adanya komunikasi antarfungsi, dan kemauan mengoreksi kesalahan rekan.

#### **D. Pengertian Kesehatan Organisasi**

Kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menyelaraskan, mengeksekusi, dan memperbaharui dirinya secara cepat. Gunanya adalah untuk bersaing secara berkelanjutan demi mencapai kinerja luar biasa dalam jangka panjang. Selain itu, kesehatan organisasi juga dapat memberi kemampuan bagi organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya, menciptakan keseimbangan, dan harmoni antara anggota dalam mencapai tujuannya. Kesehatan organisasi adalah bagaimana membuat fungsi perusahaan secara efektif melalui dukungan sumber daya, inisiasi struktur, inovasi, pengaruh top manajemen, koordinasi, semangat, moral, kepercayaan, berbagi pengetahuan, memperbaiki tata kelola dan arah yang jelas sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Kesehatan organisasi dalam studi diukur berdasarkan beberapa model pengukuran, seperti Hoy dan Miskel (2005) dalam *Organization Health Index* (OHI) tentang dukungan sumberdaya, inisiasi struktur, pengaruh manajemen kepemimpinan, pertimbangan, dan semangat). Dua indikator lain, yaitu arah (*direction*) dan tata kelola (*governance*) diadaptasi dari *Australian Public Service Commission* (2011).

Kepercayaan (*trust*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) diadaptasi dari Budiharjo (2012). Uraian mengenai indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Arah dan visi diukur dengan dua hal, yakni adanya sosialisasi visi dan misi perusahaan dan pemahaman karyawan atas visi dan misi tersebut.
2. Dukungan sumber daya diukur dengan tiga hal, yaitu kondisi ruang kerja, peralatan kerja, dan waktu kerja.
3. Pengaruh manajemen atau efektivitas kepemimpinan diukur dengan tiga macam hal, yaitu kemampuan manajemen untuk mempengaruhi perilaku karyawan, kemampuan menjalin hubungan, terbuka pada ide dan saran, dan mau mendengar keluhan.
4. Tata kelola sendiri diukur dengan empat hal, yaitu akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan keadilan atau kewajaran dalam kebijakan.
5. Berbagi pengetahuan diukur dengan tiga hal yang meliputi penyediaan sarana untuk saling belajar, seperti mengadakan kegiatan untuk bertukar pikiran, memberikan informasi pesaing, dan kegiatan *mentoring*.
6. Koordinasi dan kontrol diukur dengan tiga item, yakni koordinasi antarbagian, pengaturan kegiatan kerja, dan target kerja.
7. Inovasi diukur dengan empat hal, yakni meliputi; pencarian ide-ide baru, hukuman atas ketidakberhasilan ide baru,

penerimaan inovasi baru, inovasi teknis berdasarkan hasil penelitian.

8. Kepercayaan (*trust*) diukur dengan tiga hal yang di antaranya adalah kepercayaan karyawan pada manajemen puncak, manajemen memiliki kemampuan membawa kemajuan, dan kepercayaan pada rekan kerja.
9. Semangat atau moral diukur dengan tiga hal, yaitu kepercayaan diri, antusiasme, dan keramahan staff.

## A. Teori Nilai Spiritual Kerja (*Spiritual Work Values*)

### 1. Dasar Teori Nilai Spiritual Kerja

Nilai-nilai kerja spiritual mengacu kepada teori dasar filsafat moral yang memunculkan teori nilai (aksiologi), yaitu membahas hubungan filsafat dengan etika dan bagaimana manusia menjalani hidup. Cabang filsafat ini menyelidiki hakikat nilai yang ditinjau dari perspektif filsafat moral yang terdiri dari etika normatif dan etika deskriptif. Etika normatif melahirkan teori nilai, sedangkan etika deskriptif berhubungan dengan tingkah laku moral manusia secara universal.

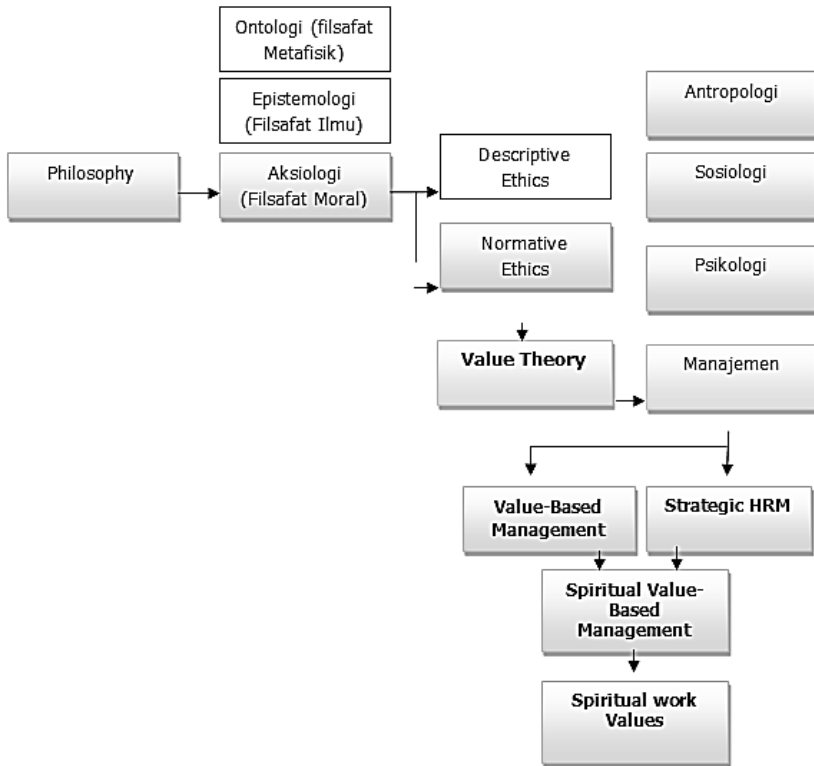
Rezaiian dan Ghazinoory (2010) mempelajari peran etika dalam kapabilitas manajemen pengetahuan. Hasil studi keduanya menunjukkan bahwa, ada hubungan yang signifikan antara indikator etika dan aspek fungsional dari manajemen pengetahuan. Di dalam studi tersebut terdapat beberapa korelasi antara indikator, seperti individu dan kepercayaan kolektif,

kejujuran, rasa hormat, dukungan, empati, komitmen, akuntabilitas, kerahasiaan, dan aspek fungsional dari pola umum manajemen pengetahuan, termasuk penciptaan, organisasi, pembagian, dan pemanfaatan pengetahuan. studi Akhavan (2013) menunjukkan adanya hubungan positif antara etika dan proses manajemen pengetahuan.

Etika dapat menyajikan fakta yang merupakan dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku. Nilai yang dibahas memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, serta sifat yang baik dan diinginkan. Nilai di sini juga memiliki sifat isi dan intensitas. Sifat isi menyampaikan bahwa cara pelaksanaan atas keadaan akhir dari kehidupan adalah penting, sedangkan sifat intensitas menjelaskan betapa pentingnya hal tersebut.

Untuk melihat keterkaitan nilai spiritualitas kerja dengan dasar teori nilai dalam filsafat, teori nilai organisasi, dan teori nilai dalam praktik manajemen serta *Spiritual Values Based Management*, berikut ini adalah uraian yang menjelaskan konstruksi pemikiran dasar dari integrasi teori nilai spiritual kerja.





**Gambar 3.1** Integrasi Teori Nilai Spiritual Kerja

Perkembangan selanjutnya adalah terintegrasinya teori nilai dengan berbagai disiplin ilmu, seperti manajemen, psikologi, sosiologi, dan antropologi. Konsepsi klasik tentang nilai dalam antropologi pertama kali diperkenalkan oleh Parsons (1951) yang kemudian dikembangkan oleh Kluckhohn dan Strodtbeck (1961). Dalam kajian antropologi, fungsi nilai dapat membantu meringankan konflik antara kepentingan individu dan kelompok. Pada bidang manajemen, Mintzberg (1973) merupakan peletak dasar kajian nilai dalam manajemen dengan karyanya yang berjudul *The Nature of Managerial*

*Work*. Di sana dia menyebutkan bahwa, nilai mencerminkan keyakinan seseorang dari apa yang “seharusnya”, dan pernyataan nilai antara “benar” atau “tidak benar”.

Pada disiplin ilmu psikologi, kajian nilai dipelopori oleh Kohn (1977) dengan kelas dan nilai-nilai, Rokeach (1973) dengan sistem-sistem nilai umum, dan Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) dengan sistem nilai umum pada tingkat kelompok. Kluckhohn dan Strodtbeck menjelaskan, sistem nilai kultural merupakan variasi himpunan orientasi nilai dasar yang mengalir dari jawaban terhadap pertanyaan dasar tentang sifat dasar manusia, hubungan dengan alam dan supernatural, sifat dari waktu masa lalu dan masa kini, sifat dasar dari aktivitas manusia, sifat hubungan dengan orang lain, dan bekerja sama secara vertical, horizontal, maupun terpisah. Sejalan dengan perkembangan kompleksitas teori nilai, fokus perhatian kemudian beralih kepada kecerdasan emosional dan kecerdasan sipiritual (Zohar D. dan Marshall, 2007; Borba M., 2001, di dalam *Bulding Moral Intelligence*).

Teori nilai dalam kajian manajemen berkembang menjadi *Value-Based Management* (VBM) yang dipelopori oleh Anderson (dalam Miliman 1999). Teori ini memiliki tujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi, sehingga setiap keputusan yang dibuat mempertimbangkan efek jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2002), VBM merupakan pendekatan untuk mengelola apa yang dibangun, dipromosikan, dan dipraktikan oleh para manajer

yang terkait dengan nilai bersama organisasi yang mencerminkan apa yang dituju dan apa yang dipercaya oleh organisasi tersebut.

Pada tahap selanjutnya, nilai spiritualitas terintegrasi ke dalam teori organisasi yang sebagaimana diungkapkan oleh Marcic (1997). Marcic merekomendasikan penggabungan nilai spiritual ke dalam teori pengorganisasian modern sebagai alternatif untuk rekayasa ulang dan perampingan. Dalam perkembangannya, Graber dan Johnson (2001) membahas rasionalitas dimensi spiritual dalam kehidupan organisasi. Mereka menyimpulkan bahwa, pencarian akan pertumbuhan dan pemenuhan spiritual tidak boleh lepas dari pekerjaan karena tantangan untuk menyeimbangkan unsur individual, subjektif, dan tidak sadar dari pengalaman individu dengan rasionalitas, efisiensi, dan pengorbanan pribadi yang diminta oleh organisasi. Peneliti lain, seperti Bickham (1996), Conger (1994), dan Marcic (1997) juga mendukung rancangan organisasi dapat mewujudkan spiritualitas dan rasa kebersamaan komunitas. Sebagai tambahan, rancangan organisasi juga mendiskusikan potensi kepemimpinan dengan memasukkan nilai spiritual ke dalam bidang manajemen. Bickham (1996) menegaskan bahwa, ketika nilai spiritualitas dibudayakan di tempat kerja maka memunculkan energi kreatif.

## 2. Kedudukan Teori Nilai (*Value Theory*) dalam Filsafat

Teori nilai dalam pandangan filsafat termasuk cabang aksiologi atau filsafat moral. Jika ontologi sebagai asas untuk menetapkan batas atau ruang lingkup objek penelaahan serta penafsiran tentang hakikat realitas suatu objek, epistemologi sebagai dasar asas mengenai cara bagaimana materi pengetahuan diperoleh. Oleh karena itu, aksiologi merupakan asas dalam menggunakan pengetahuan yang telah diperoleh dan disusun dalam tubuh pengetahuan tersebut (Surajio, 2007:146).

Filsafat moral atau aksiologi adalah bidang filsafat yang terkait dengan teori-teori etika dan bagaimana manusia menjalani hidup. *Nilai* disebut dalam aksiologi karena cabang filsafat ini menyelidiki hakikat nilai yang ditinjau dari sudut pandang kefilosofan (Sumarna, 2004:120). Secara umum, kajian etika dikelompokkan menjadi dua, yaitu etika deskriptif dan etika normatif. Etika deskriptif hanya menggambarkan, melukiskan, menceritakan apa adanya, tidak memberikan penilaian, dan tidak mengajarkan bagaimana seharusnya berbuat. Sedangkan etika normatif memuat penilaian baik dan buruk yang harus dikerjakan dan yang tidak sebaiknya dikerjakan (Surajio, 2007:147).

Etika yang menyangkut nilai baik dan nilai buruk di sini memiliki tiga pengertian. Pertama, kata *etika* bisa dipakai dalam arti nilai-nilai atau norma-norma moral yang menjadi pegangan seseorang atau sekelompok orang untuk mengatur perilakunya. Kedua, etika berarti kumpulan asas atau nilai moral, misalnya

kode etik. Ketiga, etika merupakan ilmu tentang yang baik dan buruk. Etika sendiri dapat menjadi ilmu bila kemungkinan-kemungkinan etis atau dapat disamakan dengan filsafat moral (Surajio, 2007:123).

#### **a. Teori Nilai (*Value Theory*)**

Teori nilai dapat dihubungkan dengan berbagai bidang studi, seperti filsafat, etika, dan manajemen. Dalam pendekatan filsafat, teori nilai berasal dari kata *teore* dan kata nilai. Istilah ini berasal dari terjemahan bahasa Yunani logis (akal dan teori) dan aksios (nilai atau sesuatu yang berharga). Dalam teori ini, menurut Kattsoff (1989) dalam Sumarna pada tahun 2004, terdapat banyak cabang pengetahuan terkait dengan masalah nilai, seperti ekonomi, etika, estetika, filsafat agama, dan epistemologi yang berhubungan dengan kebenaran.

Menurut Suseno F.M. (2000:20), nilai itu ideal dan bersifat ide-ide. Nilai merupakan konsep abstrak dan tidak dapat disentuh oleh panca indera. Nilai juga berbeda dengan fakta, sebab fakta dapat diketahui sedangkan nilai hanya dapat dirasakan. Oleh karena itu, persoalan nilai bukan terletak pada soal benar atau salah, tetapi pada soal dikehendaki atau tidak. Ciri-ciri *nilai* sendiri paling tidak terdiri dari tiga bagian, yaitu nilai berkaitan dengan subjek, nilai yang tampil dalam suatu konteks yang praktis, yaitu subjek hendak berbuat sesuatu, dan nilai yang menyangkut sifat yang ditambah subjek pada sifat-sifat yang dimiliki oleh subjek.

Berdasarkan pendekatan organisasional, nilai menunjukkan alasan dasar yang berbunyi, “Cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan dengan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan.” (Rokeach, dalam Robbins dan Judge, 2007:146). Nilai juga memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik dan diinginkan. Nilai ini memiliki sifat isi dan intensitas. Sifat isi menyampaikan cara bahwa, pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah penting.

Selain yang sudah dijelaskan, sifat intensitas juga menjelaskan betapa pentingnya nilai. Ketika menggolongkan nilai seorang individu menurut intensitasnya, maka dapat diperoleh sistem nilai orang tersebut. Setiap manusia memiliki hierarki nilai yang membentuk sistem nilai yang diidentifikasi oleh kepentingan relatif yang dapat ditentukan, seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, kepatuhan, dan persamaan (Robbins dan Judge, 2007:147).

## **b. Kajian Nilai dalam Manajemen, Organisasi dan Psikologi**

Studi tentang nilai mencakup berbagai disiplin ilmu. Konsepsi klasik dari nilai dalam antropologi pertama kali diperkenalkan oleh Kluckhohn dan Strodtbeck (1961). Menurut pandangan antropologi, nilai-nilai ditujukan untuk menjawab

pertanyaan dasar mengenai eksistensial, membantu untuk memberikan makna dalam kehidupan masyarakat (Mc Laughlin 1997:3312).

Kajian sosiolog lebih menekankan konsepsi yang berbeda dari nilai-nilai. Parsons dan Shils (1951) dalam Mc Laughlin (1997:3312). Menurut mereka, manfaat nilai-nilai diyakini dapat membantu meringankan konflik antara kepentingan individu dan kelompok. Selain itu, nilai memiliki fungsi penting sehingga memungkinkan individu untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan bersama. (Grube (1994), dalam Mc Laughlin (1997:3312) berpendapat, nilai-nilai berperan penting karena merupakan representasi kognitif dari kebutuhan beserta keinginan individu di satu sisi dan tuntutan masyarakat di sisi lain.

Peletak dasar kajian nilai dalam manajemen adalah Mintzberg (1973;72) dalam karyanya yang berjudul *The Nature of Managerial Work*. Mintzberg berpendapat, nilai-nilai mencerminkan keyakinan seseorang dari apa yang “seharusnya” dan pernyataan nilai bisa benar atau tidak benar. Selanjutnya, sebagian besar ahli teori manajemen kemudian memberikan penafsiran yang lebih komprehensif dibanding dengan Mintzberg. Melalui teori organisasi modern, nilai telah didefinisikan sebagai sistem untuk mencapai tujuan (Fayol, 1949; Scott, 1981). Atas pencapaian tujuan organisasi tersebut, nilai menjadi dominan di dalam ilmu administrasi untuk

mengukur keberhasilan atau efektivitas sistem (dalam Keeley, 1983: 376-377).

Kajian mengenai nilai dalam perspektif ilmu psikologi modern didasarkan pada karya Kohn (tentang kelas dan nilai-nilai), Rokeach (tentang sistem nilai umum), dan Kluckhohn (tentang tingkat kelompok). Nilai sendiri dapat dikonseptualisasikan pada tingkat individu dan kelompok. Pada tingkat individu, nilai-nilai yang diinternalisasikan pada lingkungan sosial merupakan representasi dari keyakinan moral yang menjadi alasan utama untuk bertindak. Dengan demikian, pembahasan nilai sangat terkait dengan kehidupan sosial. Pada tingkat kelompok, nilai atau cita-cita dimiliki bersama oleh pikiran sosial kelompok.

Pada tingkat individu, nilai-nilai berisi elemen kognitif dan afektif serta memiliki kualitas yang selektif demi pengarahannya individu. Nilai individu ini biasanya menjelaskan preferensi, penilaian, dan tindakan. Dengan kata lain, individu mengambil nilai-nilai untuk disosialisasikan kepada keluarga, kelompok, dan masyarakat (Oyserma, 2002).

Kohn (1977) melakukan survei nilai di 122 Negara berdasarkan lintas budaya di berbagai negara di Eropa dan Amerika Serikat. Rokeach (1973) secara empiris menginventarisasi 36 nilai yang berkaitan dengan hal yang disukai dan cara berperilaku di Amerika Serikat. Dengan menggunakan sistem nilai yang dibuat Rokeach, Schwartz (1992) melukiskan nilai-nilai sebagai cara mengartikulasikan



persyaratan universal tentang eksistensi manusia untuk bertahan hidup secara fisik, pertukaran sosial, dan keberlanjutan kelompok. Studi ini berhasil menginventarisasi nilai-nilai sebagai tujuan bersama dalam kelompok, seperti prestasi, jati diri, stimulasi, hedonisme, universalisme, kebajikan, tradisi, kesesuaian, dan keamanan (dalam Oyserman, 2002).

### **c. Kajian Teori Spiritualitas: Teologi, psikologi dan antropologi**

Perkembangan kajian spiritualitas dalam pandangan teologi, psikologi dan antropologi dipelopori oleh (Chandler, 1999; Hatch, Burg, Naberhaus, dan Hellmich, 1998; Mahoney dan Graci, 1999; Tuck, Wallace, dan Pullen, 2001). Dalam pandangan teologi, spiritualitas digambarkan sebagai keyakinan pada Tuhan melalui keyakinan dan praktik keagamaan. Terkait penggambaran spiritualitas, kita kerap menyamakan spiritualitas dengan religiusitas. Spiritualitas dan religiusitas sendiri memang sesuatu yang *compatible* walaupun tidak identik, kedua hal tersebut mungkin atau tidak mungkin ada pada waktu yang sama. Agama yang menjadi gambaran lain dari religiusitas dipandang sebagai sesuatu yang *intolerant* dan *divisive*, sedangkan spiritualitas dipandang sebagai sesuatu yang universal dan tidak bersekat (Mitroff dan Denton dalam Zamor, 2003). Dengan demikian, agama lebih fokus pada keimanan dan ritual ibadah yang formal, sehingga tata cara pelaksanaannya menggunakan hukum Tuhan. Konstruksi spiritual maupun

agama memiliki dasar yang sama, yaitu berbicara tentang kesucian dan terkait secara inheren, sehingga pemisahan dua hal ini menjadi kontra-produktif.

Selain itu, agama dan spiritualitas dianggap memiliki perbedaan secara konseptual (Bradley dan Kauanui, 2003; Kinjerski dan Skrypnik, 2004). Kelompok pendukung yang menyatakan ada perbedaan mendasar antara agama dan spiritual adalah Mitroff dan Denton (1999). Melalui survei, keduanya menyimpulkan bahwa responden menerima spiritualitas sebagai topik yang relevan untuk organisasi, tetapi menolak penggunaan agama di tempat kerja. Robbins dan Judge (2012:265) menyatakan, penekanan pada spiritualitas jelas dapat membuat karyawan gelisah, terutama ketika perusahaan bisnis memaksakan nilai-nilai spiritual pada karyawan. Kritik ini tidak diragukan lagi ketika spiritualitas didefinisikan dengan membawa agama dan Tuhan ke tempat kerja.

Dari sudut pandang ilmu psikologi menjelaskan, spiritualitas merupakan ungkapan motif internal dan keinginan untuk berkonsentrasi pada diri sendiri dan kecerdasan intelektual tertinggi demi suatu tujuan dan kebermaknaan. Sedangkan dalam ilmu sosiologi, spiritualitas menggambarkan sebagai praktik spiritual dan ritual kelompok, perorangan, serta moralitas sosial dalam hubungan pribadi (Meraviglia, 1999).

#### **d. Perkembangan Teori Nilai Spiritualitas di Tempat Kerja**

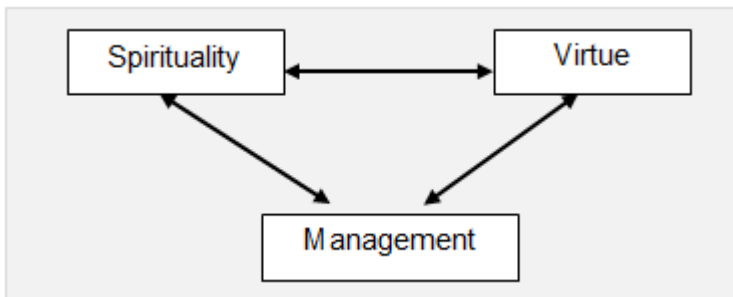
Perkembangan teori nilai spiritual kerja dikelompokkan menjadi dua fase yaitu, era hubungan manusia dan gerakan keagamaan dalam pekerjaan. Dalam era hubungan manusia, kajian psikologi dan sosial mulai masuk ke dalam teori manajemen. Tokoh-tokoh penting pada fase ini adalah Hawthorne Studies, Mayo (1933), Maslow (1959), dan Herzberg (1959). Sebagai tambahan, Maslow di dalam *Hierarchy Need of Motivation* mengatakan, salah satu puncak kebutuhan manusia adalah kebutuhan *transcendancy* yang menekankan pentingnya makna hidup dalam dunia kerja. Selanjutnya di dalam gerakan keagamaan dalam pekerjaan, nilai-nilai agama dan kepercayaan tertentu mulai masuk ke dalam kajian organisasi dan manajemen. Pelopor gerakan ini adalah Weber dengan *Protestant Work Ethics* (1959), Greenleaf di dalam *Servant Leadership* (1977), Fry *Spiritual Leadership dan Etika Kerja Islam* (2005), Yousuf (2000), serta Ali (2008). Untuk lebih dalam membahas hal ini, di bawah ini akan dijelaskan secara lebih mendalam dengan pandangan beberapa tokoh yang disebutkan.

##### **1) Fase pertama: Gerakan Agama**

###### **a) Max Weber dengan *Protestant work ethics* (PWE)**

Max Weber merupakan salah satu ilmuwan berpengaruh di dalam ilmu organisasi dan disebut sebagai seorang filsuf moral dalam manajemen. Dalam bukunya yang paling terkenal, *Etika Protestan dan Semangat*

*Kapitalisme*, Weber memberikan gambaran bagaimana hubungan agama dengan keberhasilan kapitalisme di Barat. Dia mengungkapkan, kesuksesan bisnis memiliki hubungan dengan religius dan praktik keagamaan, seperti kebajikan dapat memberikan stimulus kepada praktik organisasi dan manajemen (Benefiel, 2014)



**Gambar 3.2** Model Spiritualitas, Manajemen dan Virtue (Weber, 1958)

Lanjut Weber, semangat kapitalisme modern lahir dari semangat agama yang menghubungkan etika Protestan dengan materialisme dan individualisme yang terkait dengan gagasan tentang “panggilan”. Pertama, individu dipanggil untuk menjadi pribadi bertanggung jawab untuk keselamatan mereka. Kedua, terkait dengan dunia materi, karena cara hidup yang diterima Tuhan adalah melalui pemenuhan kewajiban individu di dunia. Lebih lanjut menurut Weber, ketika semangat kezuhudan kaum Kristen dilakukan, maka sel monastik masuk ke dalam kehidupan sehari-hari dan mulai mendominasi moralitas duniawi (kebajikan). Kebajikan tersebut akan membangun kosmos

yang luar biasa dari tatanan ekonomi modern, termasuk manajemen.

**b) Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethics*)**

Konsep nilai-nilai Islam dalam kegiatan ekonomi dan kehidupan kerja profesional semakin mendapatkan tempat eksklusif semenjak pesatnya pertumbuhan perbankan berbasis syariah di hampir seluruh dunia. Perhatian peneliti dan akademisi yang mempelajari implementasi nilai-nilai Islam dalam kerangka bisnis dan ekonomi pun mulai diarahkan pada riset-riset perbankan syariah. Selama hampir 10 tahun terakhir, riset mengenai nilai-nilai Islam, budaya Islam, dan hukum Islam, terutama dalam konteks organisasi bisnis, melalui pendekatan empiris telah memperlihatkan besarnya perhatian para peneliti mengenai topik etika dan nilai Islam dalam kegiatan ekonomi.

Konsep etika kerja Islam bersumber pada Alquran, perkataan dan praktik Nabi Muhammad Saw. Dalam etika kerja Islam, tidak ada ruang untuk kemalasan dan membuang-buang waktu, baik dengan tetap menganggur atau terlibat dalam suatu kegiatan yang tidak produktif. Etika kerja Islam turut melegitimasi bahwa bekerja sebagai suatu kebajikan atau ibadah. Dengan demikian, bekerja dipandang sebagai kewajiban bagi individu yang mampu. Etika kerja Islam juga menekankan kerja sama dalam

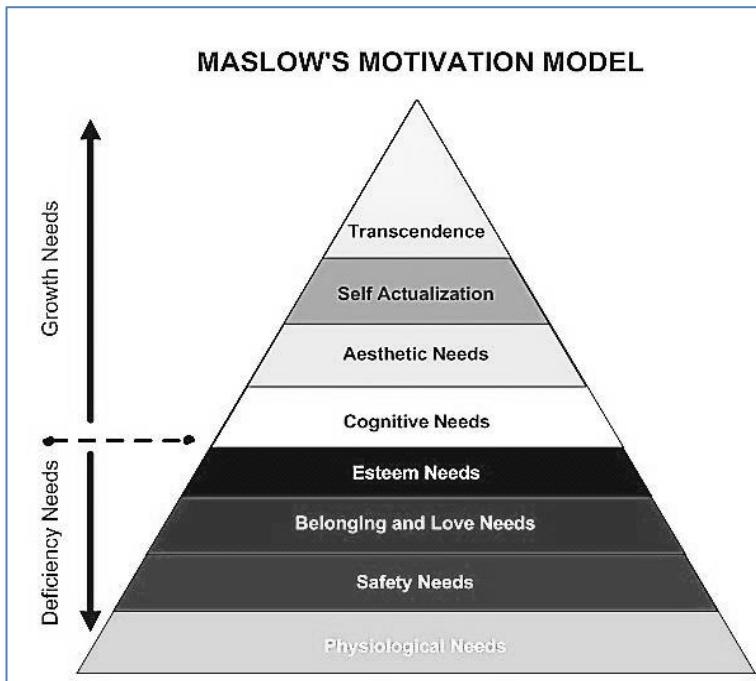
pekerjaan serta bermusyawarah untuk mengatasi hambatan dan menghindari kesalahan (Yousef, 2001). Nilai kerja dalam etika Islam bermula dari adanya niat yang tulus untuk bekerja secara ikhlas mengharapkan keridaan dari Allah Swt. dan kemaslahatan bersama.

Kajian etika kerja Islam dan pengaruhnya terhadap berbagai kinerja organisasi juga masih relatif terbatas. Meskipun dalam 15 Tahun terakhir ini ada minat yang cukup besar untuk meneliti manajemen Islam, tetapi sebagian besar studi lebih berfokus pada sistem keuangan dan akuntansi Islam (Chong dan Liu, 2009; Napier, 2009), pemasaran Islam (Haque, 2010; Hashim dan Mizerski, 2010), kepemimpinan Islam (Ahmad, 2009; Weir, 2008), etika kerja Islam (Ali dan Al-Owaihian, 2008; Kumar dan Rose, 2010), serta gender dan manajemen dalam Islam (Metcalf, 2006 dan 2007).

**c) Abraham Maslow di dalam *Hierarchy Need of Motivation***

Tokoh kedua yang memiliki kontribusi penting dalam perkembangan teori spiritualitas kerja adalah Abraham Maslow (1969) melalui teori *Hierarchy of Needs*, yang sangat terkenal dan banyak mempengaruhi pemikiran manajemen. Maslow mengajukan model demi memahami tingkatan kebutuhan motivasi manusia dan dorongan manusia agar bertindak dengan faktor motivasi yang

berbeda pada waktu yang berbeda. Maslow menyatakan, spiritualitas merupakan kebutuhan manusia tingkat tertinggi yang melebihi realisasi diri dan merupakan bagian dari esensi eksistensi manusia yang mana tanpa spiritualitas sifat manusia tidak akan lengkap.



**Gambar 3.3.** Hierarki Kebutuhan Maslow, (1959)

Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*) misalnya adalah makanan, minuman, istirahat atau tidur, dan seks merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu. Dengan terpenuhinya kebutuhan ini, seseorang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja demi

memperoleh imbalan, baik berupa uang atau barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisiologi.

Selain kebutuhan fisiologi, manusia juga mempunyai kebutuhan akan jaminan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Sebagai tambahan, kebutuhan aktualisasi diri dapat berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya demi mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan untuk menjadi kreatif (Robbins dan Judge, 2007). Berdasarkan gambar 3.3 dapat diketahui bahwa bagian teratas dari Hierarki Maslow adalah kebutuhan transendensi diri untuk menemukan tujuan dan hakikat kehidupan, termasuk kebermaknaan kerja.

Maslow (1998) melihat tujuan organisasi sebagai tujuan bersama dan berpendapat bahwa, gaya manajerial yang lebih demokratis adalah lebih baik. Selain dua gagasan sentral Maslow yang telah dimasukkan ke dalam wacana spiritualitas, kebutuhan lain yang diadopsi ke dalam kajian spiritual kerja adalah posisi agama yang terorganisasi ke dalam spiritualitas tempat kerja. Maslow juga menyebutkan, “Pencerahan manajemen merupakan salah satu cara mengambil agama secara serius, mendalam, dan sungguh-sungguh bagi mereka yang mendefinisikan agama (spiritualitas) dalam hal keprihatinan masalah manusia, etika dan masa depan manusia” Filsafat semacam



ini dapat diterjemahkan ke dalam kehidupan kerja dan identik dengan gaya baru manajemen organisasi.

**d) Robert Greenleaf di dalam *Servant Leadership***

Greenleaf, R. K (1977) mengajukan konsep *servant leadership* di mana pelayanan kepada orang lain merupakan esensi dari kepemimpinan. Kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu konsep yang banyak dikaitkan dengan spiritualitas di tempat kerja. Konsep ini menjelaskan keberadaan bawahan dan pemimpin sebagai inspirasi untuk melayani secara terpusat. Konsep ini memotivasi untuk melayani dan bukan akumulasi kekuasaan, ditandai oleh pemimpin yang menjadi pelayan. Kepemimpinan pelayan terjadi ketika para pemimpin menganggap posisinya sama dengan bawahan dalam hubungan mereka dengan sesama pekerja. Greenleaf (dalam Blanchard, 2015) mengartikulasikan sepuluh karakteristik dari pemimpin yang melayani, yaitu kesadaran, komitmen pada pertumbuhan orang lain, membangun komunitas, konseptualisasi, empati, pandangan ke depan, penyembuhan, mendengarkan, persuasif, dan pelayanan.

**2) Fase kedua: Gerakan Spiritualitas Kerja**

**a) *A Spiritual Audit of Corporate America***

Mitroff dan Denton (1999) dalam buku *A Spiritual Audit of Corporate America* menjelaskan, nilai spiritualitas

menjadi keunggulan kompetitif tertinggi bagi perusahaan dengan melakukan studi empiris pertama berskala besar dalam mengamati fenomena spiritual di tempat kerja. Mereka menawarkan model yang dapat diadopsi untuk mempromosikan spiritualitas di dalam organisasi, terutama cara mempraktikkan spiritual tanpa terjadi konflik, kontroversi, dan pembagian keyakinan dengan nilai-nilai fundamental. Keduanya juga memisahkan spiritualitas dari agama dan mengadvokasi nilai spiritualitas di tempat kerja yang berbeda dengan ekspresi keagamaan. Konsep spiritualitas di tempat kerja seperti ini mendapatkan perhatian penting dari berbagai akademisi dan peneliti di bidang manajemen, sehingga menjadi tema utama kajian spiritual dan agama di tempat kerja.

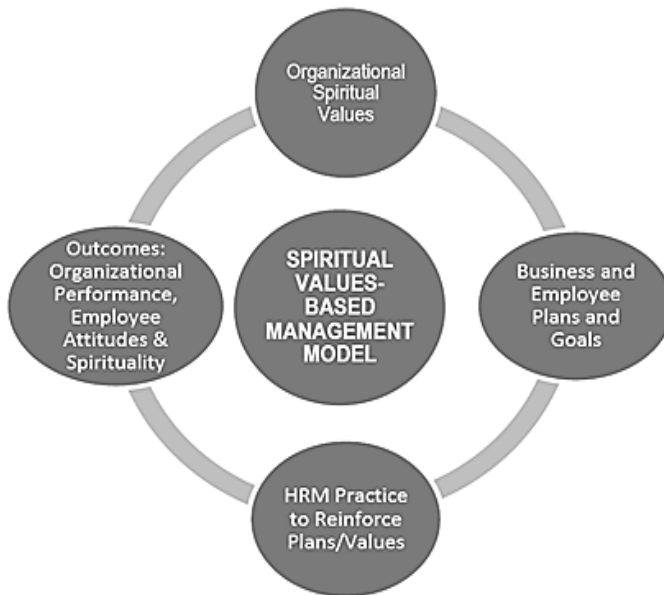
#### **b) *Spiritual Value Based Management Model***

Perkembangan teori nilai dalam manajemen dirumuskan menjadi *Value-Based Management* (VBM) yang dipelopori oleh Anderson (1997). Miliman (1999) menjelaskan, kajian nilai dalam manajemen memiliki tujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi, sehingga setiap keputusan yang dibuat mempertimbangkan efek jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

*Spiritual Value Based Management Model* (SVBM) menjelaskan nilai-nilai spiritual inti organisasi yang mewakili pandangan filosofis dari tujuan organisasi. Nilai-

nilai ini mewakili jiwa organisasi yang mencerminkan spiritualitas dan tujuan. Tujuan yang lebih tinggi dari organisasi sendiri tercermin dari nilai-nilai yang mempengaruhi visi, misi, dan tujuan organisasi. Kemudian nilai-nilai ini mendasari praktik perusahaan serta bagaimana karyawan berpikir, bertindak, dan membuat keputusan agar nilai-nilai itu memiliki dampak yang mencerminkan kebutuhan batin, kepercayaan, dan aspirasi karyawan.

Milliman juga mengungkapkan, manajemen berbasis nilai hanya berdampak pada level manajemen atas dan tidak signifikan pengaruhnya pada perilaku karyawan. Oleh karena itu, Milliman berupaya menyempurnakan konsep ini melalui model manajemen berbasis nilai spiritual (*Spiritual Values Based Management Model*) dengan menggabungkan konsep *Values-Based Management Model* (Anderson, 1997) dengan *Strategic Human Resource Management Framework* (Schuler dan Jackson, 1987). Kesimpulannya, nilai spiritual kerja berdampak pada profitabilitas dan perilaku karyawan.



**Gambar 3.4.** *Spiritual Value Based Management Model* (Miliman (1999))

Seperti yang ditunjukkan oleh grafik di atas, nilai-nilai inti organisasi akan membentuk rencana bisnis dan rencana individu karyawan. Rencana bisnis dapat menentukan arah, kerangka waktu, dan tujuan pada praktik MSDM. Praktik MSDM yang didasarkan pada nilai akan berimplikasi pada kinerja organisasi, sikap dan spiritualitas karyawan. Milliman menafsirkan kembali praktik sumber daya manusia strategis, termasuk kerja sama tim dan pemberdayaan, sebagai nilai-nilai spiritual yang menunjukkan bahwa, spiritualitas kerja dapat berdampak positif terhadap sikap karyawan dan organisasi.

### c) *Religion and the Workplace*

Douglas Hicks (2003) menerbitkan buku berjudul *Agama dan Tempat Kerja*. Buku ini menganalisis tulisan dan isu-isu yang muncul dalam literatur SRW saat itu. Hicks berpendapat, bahwa upaya untuk memisahkan SRW dianggap naif dan tidak efektif. Hicks pun mengusulkan model alternatif yang dapat mengintegrasikan spiritualitas, agama, dan pekerjaan yang sekaligus menghormati pluralisme. Pemimpin yang efektif harus menciptakan lingkungan bagi karyawan untuk mengekspresikan agama mereka sendiri dan menghormati agama lain.

Sampai saat ini, hubungan potensial antara keyakinan agama, praktik manajemen, dan kinerja organisasi banyak diabaikan dalam studi manajemen. Terlepas dari kenyataan bahwa lebih dari 80 persen orang di seluruh dunia melaporkan bahwa agama merupakan bagian penting dari kehidupan sehari-hari mereka (Sedikides C. dan Gebauer J. E. 2010). Banyak studi dalam bisnis dan manajemen telah mempertimbangkan organisasi sebagai tempat netral untuk agama dan riset-riset ini hasilnya dianggap sebagai studi yang tidak layak. Hal ini disebabkan karena pandangan bahwa, agama memiliki dampak yang signifikan terhadap bagaimana individu berperilaku di tempat kerja dan dampaknya pada organisasi.

d) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*

Kajian spiritualitas di tempat kerja di bahas dalam buku karya Giacalone and Jurkiewicz yang berjudul *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Di sana dijelaskan alasan perlunya menghubungkan SRW untuk kinerja organisasi, mengintegrasikan psikologi, nilai-nilai spiritualitas, dan ilmu pengetahuan organisasi.

Spiritualitas di tempat kerja sebagai kerangka nilai-nilai organisasi, dibuktikan dalam budaya yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja, memfasilitasi keterhubungan sesama karyawan dengan cara yang memberikan perasaan belas kasih dan sukacita. Giacalone dan Jurkiewicz menjelaskan, transendensi adalah panggilan untuk bekerja atau yang disebut takdir dan kebutuhan akan koneksi sosial atau keanggotaan merupakan landasan teori SRW. Karena itu, SRW harus dipahami dalam konteks holistik antara budaya dan nilai-nilai pribadi sehingga bermanfaat bagi para pemimpin dan organisasi. SRW juga harus menunjukkan utilitas seperti kinerja, omzet, produktivitas, dan lainnya.

### e) *Spiritual Leadership Theory*

Fry L. W. (2005) menyebutkan bahwa, apa yang diperlukan untuk SRW adalah kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara dengan rasa transendensi diri dalam konteks sosial berdasarkan nilai-nilai cinta altruistik. Memuaskan kebutuhan spiritual di tempat kerja secara positif akan mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan psikologis serta membentuk dasar untuk SRW. Teori kepemimpinan spiritual merupakan perluasan dari teori kepemimpinan dan faktor spiritualitas di tempat kerja dengan menggabungkan berbagai disiplin ilmu psikologi positif dan etika. Fry L.W juga menyebutkan, kepemimpinan spiritual memberikan konsensus pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk kesehatan, kesejahteraan psikologi dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Fry, L.W (2008) mengajukan model kepemimpinan spiritual yang memasukan dimensi kehidupan batin dan kepuasan hidup. Kehidupan batin atau ini adalah sebagai sumber utama inspirasi dan wawasan yang positif mempengaruhi perkembangan harapan atau iman transenden sebagai sebuah visi pelayanan kepada *stakeholder* dan nilai-nilai altruistik cinta. Kehidupan batin mempengaruhi persepsi individu tentang siapa mereka, apa yang mereka lakukan dan apa kontribusinya terhadap individu (misalnya meditasi, doa, dan praktik agama) dan

organisasi (misalnya ruangan untuk perenungan dan refleksi). Manfaatnya adalah untuk membantu individu menjadi lebih sadar diri dan menarik kekuatan dari keyakinan mereka sebagai makhluk yang butuh kekuatan yang lebih tinggi, yaitu Tuhan (Fry L. W. dan Kriger, 2009).

**f) *Spiritual Business Organization Model***

Spiritualitas kerja menegaskan bahwa, orang-orang yang membawa spirit yang unik di tempat kerja akan sangat termotivasi untuk bekerja karena mengalami rasa transendensi dan kebersamaan dalam pekerjaan mereka (Fry L. W. dan Matherly, 2006). Spiritualitas organisasi melibatkan motivasi bekerja dan inspirasi melalui visi transenden dan nilai budaya altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif.

Istilah spiritualitas kerja atau organisasi bisnis spiritual memiliki kecenderungan untuk mencapai konsep misterius atau hanya menempatkan pemahaman arti dan tujuan (Campuzano dan Seteroff 2009). Sebuah organisasi bisnis spiritual dianggap mencerminkan nilai-nilai bersama dan tidak mencerminkan nilai individu, di mana tujuan organisasi tercermin dalam nilai-nilai bersama organisasi. Organisasi harus menyelaraskan spiritualitas dan keuntungan. Gull dan Doh (2004). Sebuah organisasi bisnis spiritual adalah ekspresi dari makna dan tempat di mana



spiritualitas dinyatakan sebagai keunggulan kompetitif baru dalam bisnis.

Model organisasi bisnis spiritual yang dikembangkan oleh Campuzano (2009) mengelompokkan tiga unsur yang terpisah untuk organisasi spiritual yang sukses, yaitu kinerja sistem metrik, *spiritualitas quotient* dan spiritualisasi kepemimpinan. Ketiga dimensi ini terhubung ke pusat segitiga utama organisasi bisnis spiritual.

Sebuah organisasi bisnis spiritual memerlukan kesadaran yang lebih tinggi yang memotivasi karyawan untuk tampil lebih unggul (Marques, 2006). Termasuk di dalamnya saling percaya, menghormati, dan tanggung jawab pada nilai-nilai bersama. Hal ini dapat menguntungkan seluruh organisasi, pimpinan, dan karyawan sehingga meningkatkan kualitas kehidupan di tempat kerja. Seorang pegawai yang memiliki spiritual lebih baik dapat menentukan suatu pilihan yang benar karena alasan yang benar, meskipun hal ini bervariasi masing-masing karyawan. Marques (2005) menjelaskan, kepemimpinan spiritual adalah memimpin dengan hati dan kognisi yang dapat mempengaruhi karyawan untuk mengaktualisasikan diri agar mencapai tujuan yang tampaknya mustahil untuk direalisasikan.

Kepemimpinan spiritual meliputi realisasi diri dan menerapkan keseimbangan antara keluarga, pekerjaan, dan

spiritualitas (Ashar dan Lane-Maher, 2004). Keselarasan antara unsur spiritual dan pekerjaan memberikan tambahan kedamaian internal dan kepuasan batin karena semua aspek kehidupan berada dalam keseimbangan dan harmonis, bukan kekacauan dan mengalami konflik internal dan eksternal (Campuzano dan Seteroff, 2009:1).



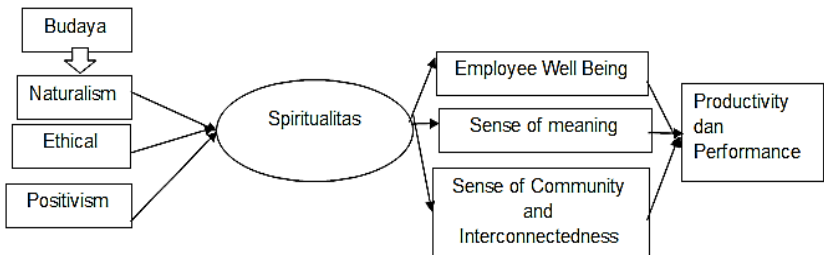
**Gambar 3.5.** *Spiritual Business Organization Model.* (Campuzano dan Seteroff (2009))

Hendrawan (2009) menjelaskan bahwa secara sederhana, model spiritual di perusahaan mempunyai tiga dimensi sebagai berikut.

- 1) Dimensi vertikal. Dimensi ini berkaitan dengan tingkat sistem menjadi objek spiritualitas yang meliputi individu, kelompok, dan organisasi
- 2) Dimensi horisontal. Dimensi ini merupakan analogi dari konsep perjalanan kaum sufi dalam meraih pengalaman spiritual tertinggi yang dikenal dengan istilah *syariah*, *thariqah*, *hakikah* dan *ma'arifah*.

- 3) Dimensi diagonal. Dimensi ini mencoba menyatukan berbagai unsur kehidupan yang terpisah, yaitu unsur aksi, identitas, nilai. dan keyakinan.

Arif M. (2010) menjelaskan, model interaksi spiritualitas di perusahaan yang dimiliki individu melalui penerapan nilai budaya akan terkait dengan kesadaran spiritual individu. Efeknya adalah akan memberikan makna kehidupan, kepekaan tentang tujuan, dan hubungan antarindividu. Ketika elemen ini dikelola dengan baik maka akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.



**Gambar 3.6.** Model Integratif Budaya, Spiritualitas, dan Kinerja (Arif M. 2010)

Berbagai teori dan hasil studi tentang nilai spiritual kerja dari berbagai ahli, dirangkum dalam tabel berikut ini.

Basic Theory	Middle Range Theory	Applied Theory
<i>Psychology: Value theory (Rokeach, 1973)</i>	<i>Faith and Human Movement</i> 1. <i>Protestant Work Ethics (Weber, 1958)</i> 2. <i>Hierarchy need motivation (Maslow, 1959)</i> 3. <i>Servant Leadership (Greenleaf, 1977)</i>	<i>Spiritual work values (Miliman et al., 1999; Asmohs dan Duchon, 2000)</i> 1. <i>Sense of community</i> 2. <i>Meaningful work</i> 3. <i>Alignment between organizational and individual values</i> 4. <i>Positive organizational purpose</i>
<i>Antropology theory: Values orientation theory (Kluckhohn dan Strodtbeck, 1961)</i>		
<i>Sociology system: Social system theory (Parson, 1958)</i>		
<i>Organization management theory: managerial work (Minzberg, 1973)</i>	<i>Spiritual Movement</i> 1. <i>Value-based management (Anderson, 1997)</i> 2. <i>Spiritual value-based Management (Miliman et al., 1999)</i> 3. <i>Spiritual Business Organization Model (Campuzano dan Seteroff, 2009)</i>	

Sumber: Data primer diolah (2016)

### 3. Nilai Spiritual Kerja (*Spiritual Work Values*)

Model manajemen berbasis nilai-nilai spiritual merupakan paradigma baru yang disebut gerakan spiritualitas. Model ini dianggap sebagai transformasi mendasar tentang manusia yang bekerja di organisasi. Spiritualitas dapat berbeda untuk orang yang berbeda dan tidak ada makna universal terkait

konsep ini. Istilah spiritualitas tergantung pada konteks dan tujuan karena spiritualis sendiri dapat dijelaskan dalam agama, sekuler, dan konteks metafisik.

Dalam konteks agama, seseorang mencoba menggambarkan hubungan dengan Tuhan melalui seperangkat aturan, dogma, dan ketaatan. Dalam kerangka sekuler, orang dapat mencari makna dari pengalaman di luar pandangan agama atau untuk menemukan kepuasan dalam hidup. Dalam perspektif metafisik, spiritualitas dianggap sebagai keyakinan yang berlaku atau hal yang lebih besar dari diri sendiri.

Zohan dan Marshall (2004) menjelaskan, spiritualisme adalah prinsip yang memvitalisasi suatu organisme. Spiritualisme dimiliki oleh orang-orang yang memahami makna, nilai, dan tujuan hidup yang melampaui sekadar makna, nilai, dan tujuan hidup dirinya sendiri. Spiritualisme membuat agama menjadi mungkin, tetapi kecerdasan spiritual tidak tergantung kepada agama atau kepercayaan apa pun.

Istilah spiritual berasal dari kata *spirit* yang mengandung arti semangat, kehidupan, pengaruh, dan antusiasme. Arti kiasannya adalah semangat atau sikap yang mendasari tindakan manusia. *Spirit* juga sering diartikan sebagai ruh atau jiwa. Dan juga sering dimaknai sebagai entitas hidup suatu bentuk energi yang hidup dan nyata, meskipun tidak kelihatan secara kasat mata dan tidak berbentuk fisik seperti manusia (Widi, 2008).

Dehler dan Welsh (1994) menjelaskan bahwa, spiritualitas merupakan inspirasi sumber batin individu sebagai

perasaan dasar yang terhubung dengan diri sendiri, orang lain, dan seluruh alam semesta. Oleh karena itu, pada umumnya spiritualitas dipandang sebagai substansi internal, nilai, keyakinan, sikap, atau emosi yang mempengaruhi perilaku masyarakat (dalam Moore dan Casper, 2006: 109-110).

Secara eksplisit, Piedmont (1999) memandang spiritualitas sebagai rangkaian karakteristik motivasional dan kekuatan emosional yang mendorong, mengarahkan, dan memilih beragam tingkah laku individu. Sedangkan Wigglesworth (dalam Schreurs A, 2002) menjelaskan, spiritualitas memiliki dua komponen, yaitu vertikal dan horizontal. Vertikal yaitu sesuatu yang suci yang tidak terbatas tempat dan waktu. Sebuah kekuatan yang tinggi dan sumber kesadaran luar biasa serta adanya keinginan berhubungan dengan yang memberikan petunjuk. Sementara komponen horizontal ialah melayani sesama manusia secara keseluruhan.

Selanjutnya, Rosito (2010) menjelaskan, spiritualitas meliputi upaya pencarian, penemuan, dan pemeliharaan sesuatu yang bermakna dalam kehidupan. Upaya yang kuat untuk mencarinya akan menghadirkan dorongan yang meliputi kemauan untuk mencapai tujuan walaupun menghadapi rintangan. Dengan dorongan itu, akan memunculkan karakter keberanian, *persistence*, dan bersemangat. Apabila sesuatu yang bermakna tersebut ditemukan maka karakter itu semakin kuat di dalam diri seseorang dalam proses menjaga dan mempertahankannya. Selain itu, seseorang yang menemukan

makna kehidupannya maka akan semakin bahagia dan efektif dalam menjalankan hidupnya.

Spiritualitas di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai *recognition that employees have an inner life which nourishes and is nourished by meaningful work taking place in the context of a community* (Ashmos dan Duchon, 2000: 137). Definisi tersebut mengandung makna bahwa, spiritualitas di tempat kerja adalah adanya pengakuan perusahaan pada kehidupan batin karyawan yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang maknanya ada dalam konteks masyarakat atau komunitas. Ashmos dan Duchon (2000) menambahkan, spiritual di tempat kerja mengindikasikan tempat kerja di mana karyawan mengalami rasa sukacita dan kebermaknaan dalam pekerjaan mereka. Di sini para karyawan mengalami perkembangan pribadi sebagai bagian dari komunitas kerja dan merasa dihargai. Jika suatu tempat kerja menggunakan konsep spiritual di tempat kerja, akibatnya akan menyebabkan spiritualitas para karyawan mengalami pertumbuhan.

Spiritualitas kerja juga menunjukkan pelibatan pengalaman spiritual individu yang diyakini karyawan di tempat kerja. Dalam mempelajari spiritualitas di tempat kerja lebih fokus pada pengalaman karyawan. Ini karena kebanyakan studi mencatat spiritualitas kerja terkait dengan perasaan keberartian pekerjaan, rasa keterhubungan dengan orang lain di tempat kerja, dan pengalaman yang sejalan dengan misi organisasi dan tujuan. (Milliman, 2003)

Pawar (2008) menjelaskan, konsep spiritual di tempat kerja meliputi aspek kondisi organisasi yang memfasilitasi pengalaman spiritual karyawan di tempat kerja. Spiritualitas dalam pekerjaan akan menghasilkan hal-hal positif bagi karyawan dan perusahaan. Litzsey (2003) berpendapat, mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja akan membuat karyawan merasakan makna dan adanya tujuan yang ingin dicapai dalam kehidupan. Spiritualitas tidak hanya membuat karyawan merasa utuh sebagai pribadi, tetapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal pencapaian laba, memiliki basis moral yang tinggi, serta dapat mengurangi absensi karyawan.

Berbagai teori dan definisi spiritualitas di tempat kerja menunjukkan adanya variasi dan penekanan yang berbeda pada nilai spiritual kerja. Kebanyakan konsep teoritis menjelaskan nilai spiritualitas kerja merupakan kerangka nilai di mana individu memiliki pengalaman dalam proses kerja, kemampuan kerja sama dengan orang lain, dan keterhubungannya dengan komunitas. Di sini juga menandakan bahwa berbagai pandangan ahli tentang nilai spiritualitas kerja menekankan pentingnya persepsi luar individu yang memiliki hubungan sosial dengan lingkungan. Pada kenyataannya, nilai spiritualitas di tingkat individu menunjukkan aktualisasi diri sebagai kebutuhan yang paling tinggi pada manusia (Deshpande, 2012).

Spiritualitas juga dipandang sebagai proses dinamis di mana individu memiliki rasa transendensi dan terus berinteraksi



dengan lingkungan eksternal untuk memberi energi kognisi individu, emosi, dan perilaku (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003). Selain itu, makna spiritualitas digambarkan sebagai sesuatu yang pasif dan aktif. Pasif mencerminkan kebutuhan spiritual dan nilai-nilai, sedangkan aktif mencerminkan latihan atau menunjukkan perilaku spiritualitas seseorang (Tombaugh, 2011). Demikian pula, Giacalone dan Jurkiewicz (2003) membedakan antara sifat pasif (kebutuhan, kepercayaan, nilai-nilai) dan sifat dinamis spiritualitas yang merupakan sekumpulan keterampilan, sumber daya, kapasitas atau kemampuan yang berkembang dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal.

Robbins dan Judge (2012) menyebutkan adanya empat alasan mengapa kajian spiritualitas di tempat kerja mulai mendapatkan perhatian, khususnya di Amerika. Pertama, spiritualitas dapat mengimbangi tekanan dan stres dari kecepatan turbulensi kehidupan. Gaya hidup *single-parent*, mobilitas geografis, sifat pekerjaan yang dinamis, dan teknologi baru yang menciptakan jarak antarkaryawan menyebabkan orang merasa kurang bersosialisasi sehingga perlunya keterlibatan dan koneksi. Kedua, agama formal dianggap tidak memiliki manfaat bagi kebanyakan orang dan mereka terus mencari cara untuk mengisi kekosongan jiwa. Ketiga, tuntutan pekerjaan telah membuat tempat kerja menjadi dominan dalam kehidupan banyak orang, tetapi mereka terus mempertanyakan makna kerja. Keempat, orang ingin mengintegrasikan nilai-nilai

kehidupan pribadi dengan kehidupan profesional mereka. Ashmos dan Duchon (2000) mengusulkan tiga tingkatan spiritualitas di tempat kerja, yaitu kehidupan batin, pekerjaan yang berarti, dan kondisi masyarakat

Pawar (2009) menggambarkan banyaknya perhatian pada spiritualitas kerja dari berbagai literatur. Berikut berbagai literatur yang dimaksud.

1. Spiritualitas di tempat kerja merupakan wilayah studi yang penting karena memiliki relevansi yang kuat dan potensial dengan kehidupan-baik (*well-being*) individu, organisasi dan masyarakat (Sheep, 2006).
2. Studi ilmiah dapat memberikan kemajuan berarti bagi ilmu organisasi (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003).
3. Kepentingannya terlihat pada pertumbuhan ketertarikan (Duchon dan Plowman, 2005), ledakan ketertarikan (Parameshwar, 2005), dan pertumbuhan perhatian (Kolodinsky, 2003).
4. De Klerk (2005) memberikan catatan yang menjelaskan bahwa dengan perhatian yang ditujukan pada spiritualitas di tempat kerja ini, memperjelas gagasan yang menyatakan pentingnya kebutuhan untuk dimotivasi tidak perlu lagi. Ia juga lebih menekankan pada bahasan spiritualitas yang lebih baik.

Meskipun minat dalam topik spiritualitas di tempat kerja terus meningkat dalam sepuluh tahun terakhir, topik

spiritualitas kerja masih memiliki berbagai kelemahan dan keterbatasan. Pertama, adanya kesenjangan dari tatanan konseptual dan pembuktian empirisnya. Robbins dan Judge (2012) mempertanyakan dasar ilmiah dari konsep spiritualitas di tempat kerja. Dari sisi tatanan teori dan studi dalam disiplin ilmu, perilaku organisasi tidak banyak yang tertarik mengkaji spiritualitas di tempat kerja. Spiritualitas dianggap sebagai sesuatu yang “lunak” oleh banyak akademisi. Sebutan “lunak” dan “sensitif” telah menghasilkan keengganan untuk menjelaskan, mempelajari, dan menganalisis peranan spiritualitas bagi organisasi (Gibson, 2009). Keterbatasan kedua, mengenai dampak spiritualitas kerja dari sisi ekonomi yang tertutur dengan dua pertanyaan, yaitu apakah spiritualitas kerja memiliki manfaat positif bagi organisasi? Dan apakah organisasi memiliki hak untuk memaksakan nilai-nilai spiritual pada karyawan mereka?

Kelemahan dari sisi teoritis kemudian dibantah oleh Giacolonone dan Jurkiewicz (2010). Mereka menyatakan bahwa, spiritualitas kerja memiliki keterkaitan dengan beberapa disiplin ilmu lain, seperti *agency theory (self direction, individual existence)*, *ethics and social responsibility (moral behavior)*, *materialism (importance of possessions)*, *work values (importance given to particular work-related outcomes)*, *workaholism (excessive time spent at work which leads to detrimental life outcomes)*, *servant leadership (leadership that serves others)*, dan *work-life balance (establishing greater*

*equality in time spent at work and home*). Ada juga Karakas (2010) yang menyatakan, dalam 10 tahun terakhir isu spiritualitas kerja sudah masuk dalam kajian perilaku organisasi.

Selain adanya perbedaan mengenai dasar teoritis, sampai saat ini para ahli tidak memiliki konsensus mengenai definisi kata spiritualitas kerja. Dalam *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational performance*, Giacalone dan Jurkiewicz (2003) mencatat ada 14 definisi yang berbeda dari konstruk spiritualitas yang dikembangkan antara tahun 1975 dan 2000. Sementara Karakas (2010) menyatakan adanya lebih dari 70 definisi spiritualitas kerja. Ketidaksamaan definisi tersebut disebabkan karena tidak ada pengertian standar untuk akar kata *spiritualitas*. Lebih lanjut, Hayden dan Barbuto (2011) mencatat bahwa konsep spiritualitas di tempat kerja mengarah pada dua kontinum, seperti preskriptif deskriptif, religius-sekuler, eksklusif-inklusif, terbatas-universal dan lainnya. Kegagalan untuk memberikan penilaian ke arah mana konsepsi spiritualitas kerja inilah kemudian menyebabkan mengapa organisasi tetap skeptis menerapkan spiritualitas di tempat kerja.

Konsep spiritualitas kerja sampai saat ini terbagi ke dalam dua perspektif utama, yaitu dari perspektif yang memandang bahwa spiritualitas di tempat kerja tidak terpisah dari agama dan kepercayaan, dan perspektif kedua yang memandang sebaliknya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa, tidak ada definisi dan model pengukuran yang diterima secara universal. Perbedaan ini disebabkan karena adanya perbedaan perspektif spiritualitas dari sisi agama dan non-agama. Topik spiritualitas kerja ini belum mapan dalam literatur ilmiah dan dalam praktik profesional (Fry L. W. 2005; Giacalone dan Jurkiewicz, 2003). Ada kebimbangan dalam menjelaskan konsep, definisi, makna, dan pengukuran spiritualitas (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003; Ashmos dan Duchon, 2004). Masih ada kontroversi di sekitar metodologi, validitas, ketelitian dan pengukuran spiritualitas di tempat kerja (Kinjierski dan Skrypnek, 2004; Giacalone dan Jurkiewicz, 2003).

Tidak adanya konsensus tentang definisi spiritualitas di tempat kerja memperlihatkan adanya perbedaan cara pandang dari berbagai peneliti dalam mengartikan spiritualitas dalam konteks pekerjaan. Beberapa hasil penjelasan di atas membuktikan perlunya dilakukan analisis ilmiah yang sistematis dan menyeluruh melalui studi lapangan untuk mendefinisikan kejelasan konstruk inti dari spiritualitas kerja secara lebih baik.

#### **4. Pengukuran Nilai Spiritual Kerja**

Pawar (2009) mengidentifikasi adanya empat dasar konsep nilai spiritualitas kerja, yaitu kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviors* (OCB),

*organizational support* (OS), dan *procedural justice* (PJ). Pawar mengusulkan tiga komponen spiritualitas di tempat kerja yang meliputi keberartian pekerjaan, komunitas, dan tujuan positif organisasi. Ashmos dan Duchon (2000) menyebutkan bahwa, nilai spiritual kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga unsur utama, yaitu kehidupan batin, pekerjaan yang berarti, dan kondisi masyarakat. Pertama, kehidupan batin berkaitan dengan pemahaman kekuatan Tuhan dan bagaimana menggunakannya di tempat kerja. Kedua, pekerjaan yang berarti yaitu pentingnya persepsi makna dari kegiatan sehari-hari di tempat kerja. Ketiga, kondisi masyarakat yang dimaksud adalah perasaan keterhubungan dengan orang lain. Aktualisasi nilai-nilai spiritual dalam kegiatan organisasi kemudian diwujudkan dalam bentuk kesederhaaan, kebermaknaan pekerjaan, ekspresi diri, dan keterkaitan untuk sesuatu yang lebih tinggi (Marquez, Dhiman, dan King, 2007).

Miliman (2003) mengukur spiritual kerja dengan menyesuaikan model pengukuran yang dikembangkan oleh Ashmos dan Duchon di atas. Giacalone dan Jurkiewicz (2003) mengembangkan *framework of organizational values* dan mengukur spiritual kerja yang meliputi *generativity, humanism, integrity, justice, mutuality, receptivity, respect, responsibility*, dan *trust*. Heaton (2004) mengklarifikasi konstruk, metode, dan pengukuran spiritual di dalam organisasi menjadi murni spiritual, penerapan spiritual, dan pengembangan spiritual.

Dari sekian dimensi nilai spiritualitas di tempat kerja yang sudah disebutkan, kebermaknaan dalam bekerja, keselarasan tujuan, dan berhubungan dengan orang lain adalah yang paling diterima. Dengan demikian, nilai spiritual kerja dalam studi ini diartikan sebagai pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh keberartian pekerjaan dalam konteks masyarakat. Pengakuan tersebut dapat diperkuat oleh budaya organisasi yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja dan memberikan perasaan kelengkapan beserta sukacita (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003)

Beberapa model pengukuran spiritual kerja antara lain dikembangkan oleh Milliman (1999) yang meliputi kerja sama tim, melayani orang lain, dan bertindak terbaik untuk perusahaan. Selain itu ada Giacalone dan Jurkiewicz (2003) yang menggunakan beberapa indikator, seperti kebajikan, generativitas, humanisme, integritas, keadilan, mutualitas, keterbukaan, menghormati, tanggung jawab, dan kepercayaan. Pawar (2009) menggunakan dua jenis skala yaitu *individual spirituality* dan *workplace spirituality*.

Ashmos dan Duchon (2000) juga turut mengembangkan pengukuran spiritualitas. Hal itu meliputi kondisi komunitas, memaknai pekerjaan, menjiwai kehidupan, hambatan spiritualitas, tanggung jawab pribadi, hubungan positif dengan individu lain, kontemplasi, unit kerja komunitas, nilai positif unit kerja kelompok, nilai organisasi, individu, dan organisasi.

Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003) menjelaskan bahwa, studi tentang spiritualitas di tempat kerja harus melibatkan tiga tingkatan, yakni individu, kelompok dan organisasi. Berikut adalah penjelasannya.

a) Makna kerja

Indikator ini merupakan level individu, yaitu perasaan mendalam terhadap makna kerja dan tujuan dan hubungan antara kerja dan makna kehidupan. Misalnya, pekerjaan bisa memperkuat nilai-nilai holistik karyawan atau meningkatkan perkembangan emosional dan spiritual mereka.

b) Perasaan berbagi dalam komunitas kerja

Koneksi hubungan interpersonal yang mendalam dapat mempermudah pengungkapan perasaan batin bersama dan bahkan simpati dengan diri sendiri dan orang lain. Hubungan komunitas ini harus didasarkan kepercayaan, dukungan, komunikasi, dan perhatian yang tulus. Dengan demikian, karyawan dalam organisasi akan memberi perhatian dan saling mendukung satu sama lain sebagai komunitas keluarga.

c) Keselarasan dengan nilai-nilai organisasi

Mengacu pada tingkat individu yang akan mengalami keterikatan yang kuat jika ada keselarasan dengan misi atau nilai-nilai organisasi. Mitroff dan Denton (1999) menjelaskan, sebuah organisasi yang memperkenalkan moralitas dan estetika ke tempat kerja akan meningkatkan



perkembangan emosi dan spiritual karyawan. Nilai-nilai organisasi ini akan memperkuat transendensi individu yang memungkinkan mereka berkontribusi kepada orang lain dan komunitas. Terbangunnya kepercayaan yang tinggi kepada organisasi apabila spiritualitas kerja karyawan akan di tingkatkan karena organisasi memiliki nilai-nilai yang tepat, moralitas yang solid, terwujudnya kesejahteraan karyawan, dan kelompok (Ashmos dan Duchon, 2000).

Nazam dan Husain (2014) mengembangkan *spiritual values scale (SVS)* yang terdiri dari (1) *altruistic values* (2) *humanistic values* (3) *personal values* (4) *divine values*, dan (5) *affective values*. Ashmos dan Duchon (2000) mengidentifikasi tiga dimensi dari spiritualitas kerja meliputi pekerjaan yang berarti, komunitas, dan merasakan kegunaan organisasi yang positif.

Penelitian ini menyatakan bahwa, nilai spiritual kerja yang dipraktikan oleh organisasi nantinya dapat dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi karyawan tentang nilai-nilai spiritual yang dikembangkan dalam lingkungan perusahaan seperti rasa kebersamaan, keberartian pekerjaan, keselarasan nilai individu dengan organisasi dan merasakan manfaat positif organisasi.

Penelitian ini memosisikan diri pada pengukuran level organisasi dengan mengidentifikasi nilai-nilai utama pada model yang dikembangkan Giacalone dan Jurkiewicz (2003),

Nazam dan Husain (2014), serta Chen dan Sheng (2014). Kajian ini dilakukan untuk memperoleh nilai-nilai spiritual yang relevan dengan konteks organisasi di Indonesia yang multiagama dan multikultur.

Giacalone dan Jurkiewicz (2003) menawarkan tipologi sepuluh dimensi definisi yang ditemukan di dalam literatur mengenai spiritualitas di tempat kerja. Keduanya juga mengajukan definisi spiritualitas di tempat kerja sebagai kerangka nilai-nilai organisasi yang terbukti dalam budaya yang mempromosikan pengalaman karyawan transendensi melalui proses kerja, memfasilitasi rasa yang terhubung ke orang lain dengan cara yang memberikan perasaan kelengkapan dan sukacita.

Berdasarkan kajian teori dan hasil studi tersebut di atas, maka selanjutnya disusun tabel indikator nilai spiritual kerja yang digunakan oleh studi terdahulu dan digunakan dalam studi ini seperti pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1.** Model Konseptual dan Pengukuran Nilai Spiritual

<b>Penulis</b>	<b>Indikator</b>	<b>Indikator yang dikembangkan dalam studi ini</b>
Ashmos dan Duchon (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meaningful work (organisasi)</i></li> <li>2. <i>Sense of community (kelompok)</i></li> <li>3. <i>Inner life (individu)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Sense of community (Miliman et al., 2003)</i></li> <li>2. <i>Meaningful work (Miliman et al., 2003)</i></li> <li>3. <i>Alignment between</i></li> </ol>

<b>Penulis</b>	<b>Indikator</b>	<b>Indikator yang dikembangkan dalam studi ini</b>
Miliman (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meaningful work (individu)</i></li> <li>2. <i>Sense of community (kelompok)</i></li> <li>3. <i>Alignment with organizational values (organisasi)</i></li> </ol>	<p><i>organizational and individual values</i>  <i>((Miliman et al., 2003)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <i>Positive organizational purpose (Pawar, 2009)</i></li> </ol>
Petchsawanga dan Duchon (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Connection (kelompok)</i></li> <li>2. <i>Compassion (individu)</i></li> <li>3. <i>Mindfulness (individu)</i></li> <li>4. <i>Meaningful work (organisasi)</i></li> <li>5. <i>Transcendence (individu)</i></li> </ol>	
Pawar (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meaning at work</i></li> <li>2. <i>Community at work</i></li> <li>3. <i>Positive organizational purpose</i></li> </ol>	

Sumber: Data primer diolah (2016)

## B. Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik MSDM dapat membentuk keterampilan karyawan, kemampuan, nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku melalui perekrutan, sosialisasi, dan pengembangan SDM. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan melalui *on-the-job training*, rotasi pekerjaan, pelatihan, mentoring, studi kasus, dan lainnya.

Teori MSDM ini didasarkan pada teori modal manusia (Becker, 1964). dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Barney, 1991). Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa dua teori itu merupakan dua teori yang banyak mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia dalam periode 20 tahun terakhir. Kedua teori ini menawarkan logika yang mendasari dan memahami bagaimana perusahaan dapat mengelola karyawan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pendekatan berbasis sumber daya telah berkembang menjadi paradigma baru untuk menyusun strategi perusahaan dalam rangka membantu perusahaan bersaing lebih efektif. Pendekatan ini memandang kompetensi, kemampuan, keterampilan, atau aset strategis sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Mabey, 1998). Menurut pandangan Prahalad dan Hamel (1990) dan Boxall (1992), pendekatan berbasis sumber daya untuk strategi

manajemen berfokus pada atribut yang tidak bisa ditiru oleh pesaing dan sebagai sumber keuntungan ekonomi yang dapat menggerakkan kinerja fundamental dan keunggulan kompetitif (Karami, 2004: 51-52).

Amit dan Schoemaker (1993) menyebutkan, pengembangan berbasis sumber daya mencakup *resource* 'sumber' yang dapat dibagi menjadi dua hal, yaitu sumber daya dan kemampuan. Dalam hal ini, sumber daya yang digunakan adalah sumber daya yang *tradable* dan bersifat non-spesifik untuk perusahaan. Sementara kemampuan yang spesifik perusahaan digunakan untuk melibatkan sumber daya di dalam perusahaan, seperti proses implisit untuk mentransfer pengetahuan dalam perusahaan.

Perspektif berbasis sumber daya menyatakan bahwa, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dihasilkan oleh sumber daya unik dari perusahaan (Conner dan Prahalad (1996). Istilah *sumber daya* dipahami secara luas sebagai sesuatu yang dapat dianggap menjadi kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Teori ini membahas isu sentral tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul dibandingkan pencapaian perusahaan lain di pasar yang sama. Bahasan lain adalah bagaimana hasil kinerja yang unggul dalam memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang unik dari perusahaan (Wade dan Hulland, 2004).

Teori modal manusia (*human capital theory*) yang terkait dengan pandangan berbasis sumber daya menyatakan

bahwa, organisasi berinvestasi dalam mengembangkan sumber daya internal melalui peningkatan keterampilan karyawan merupakan tindakan yang dibenarkan dalam upaya mencapai produktivitas di masa depan (Becker, 1964; Tsang, Rumberger, dan Levine, 1991). *Human capital* merupakan bagian dari modal yang dimiliki oleh organisasi sebagai aset yang tidak berwujud dan telah dianggap sebagai faktor keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas, inovasi, dan pendukung strategi bersaingnya perusahaan. Dengan menggabungkan argumen dari teori modal manusia dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan, dapat diperoleh perspektif yang lebih lengkap tentang bagaimana manajer membuat keputusan pengelolaan sumber daya kerja demi menciptakan keunggulan kompetitif di masa depan.

Ross (1997) membagi *human capital* sebagai gabungan dari kemampuan, pengalaman, kompetensi, pengetahuan, nilai-nilai, sikap yang memberikan nilai tambah, dan *intellectual agility*. Modal manusia merupakan komponen modal intelektual (*intellectual capital*) sebagai salah satu sumber daya perusahaan paling penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

*Intellectual capital* dikelompokkan menjadi dua, yaitu *human capital* dan *structural capital*. *Human capital* terdiri dari tiga komponen kompetensi, yaitu kompetensi sumber daya manusia yang memenuhi kompetensi yang diisyaratkan, misalnya *attitude*, indeks motivasi karyawan, loyalitas dan

*intellectual agility* . *Intellectual agility* adalah kelincahan intelektual atau kemampuan mentransfer pengetahuan dari satu konteks ke konteks lain dan kemampuan mengaplikasikan pengetahuan dari suatu konteks ke konteks yang berbeda, misalnya indeks keragaman latar belakang karyawan. Sementara *structural capital* dikelompokkan menjadi dua, yaitu *customer capital* dan *organizational capital*. *Customer capital* dikenal dengan *relationship capital*, misalnya indeks loyalitas pelanggan. Sementara *organizational capital* terdiri dari *innovation capital* (rasio jumlah produk baru atau produk lama), *process capital* (misalnya rasio kerusakan produk per seribu produk), *property* (misalnya pertumbuhan jumlah paten yang dimiliki), dan *intangible asset*, yakni indeks ketertarikan organisasi (Budiharjo, 2011:22).

Dari perkembangan berbagai teori praktik MSDM, yakni *basic theory*, *middle theory*, dan *applied theory* sejak tahun 1950 sampai dengan tahun 2011 dapat integrasikan dalam Tabel 3.2 di bawah ini.

**Tabel 3.2.** Integrasi Teori Praktik MSDM

Basic theory	Midle theory	Applied theory
1. <i>Resource Based-Theory</i> (Barney, 1986)	1. <i>Human capital Theory</i> (Ross, 1997)	<i>Human Resource Management Practices Mondy</i> (2010); <i>Kuo</i> (2011); <i>Fong, et al.</i> ,(2011)
2. <i>General systems</i> (Bertalanffy, 1950,	2. <i>Social System Theory</i> (Niklas	

Basic theory	Midle theory	Applied theory
1968)	Luhmann, 1995)	
	3. <i>Human Resource Based Theory of the Firm</i> (Pauwe, 1998)	

Sumber: Data primer diolah (2016)

### **1. *Resource Based Theory dan Human Resource Management***

*Resource-Based Theory* atau teori berbasis sumber daya membahas kecenderungan perubahan pemikiran manajemen strategis dari luar ke dalam (dalam pandangan ketergantungan sumber daya) menjadi pendekatan dari dalam ke luar. Dalam aliran pemikiran ini, sumber daya internal membentuk titik awal yang menjadi penentu keberhasilan organisasi, berbeda dengan paradigma lama dari luar-dalam. Penulis seperti Pauwe (1994), Wright (1994), Huselid (1995), Kamoche (1996), dan Boxall (1996). Wright (2001) secara khusus menerapkan teori ini untuk bidang manajemen sumber daya manusia. Dia menyatakan, SDM yang mencakup sifat asumsi nilai, sulit ditiru, dan non-substitusi.

Menurut Delery dan Shaw (2001) ada beberapa kesepakatan umum sebagai berikut:



- (1) Modal manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif;
- (2) Praktik HRM memiliki pengaruh langsung pada modal manusia dari suatu perusahaan;
- (3) Sifat kompleks dari praktik sistem MSDM menyebabkannya sulit ditiru.

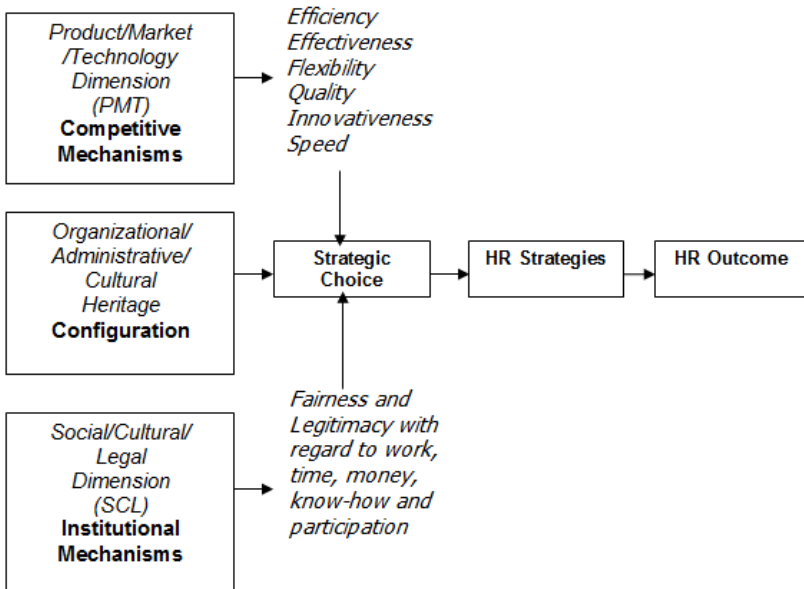
## **2. *Social Systems Theory dan Human Resource Management***

Teori sistem sosial yang dikembangkan oleh Niklas Luhmann (1995) merupakan salah satu landasan teoritis dari manajemen sumber daya manusia. Akar teori sistem sosial ini memiliki pandangan deterministik sebagai mesin, pendekatan sistem terbuka, dan non-linear sistem teori. Berdasarkan pandangan sistem sosial sebagai sistem tertutup, lima kontribusi besar untuk landasan teoritis MSDM diidentifikasi beberapa hal sebagai berikut.

- (1) Konseptualisasi mengatur dan mengelola sumber daya manusia sebagai proses sosial, sehingga mengatasi sudut individualistik.
- (2) Individu sebagai unsur penting dalam sistem lingkungan.
- (3) Pandangan realistis mengenai sifat dasar manusia.
- (4) Interaksi berbagai tingkat dan unit analisis yang dibangun ke dalam teori memberikan penjelasan komprehensif dan analisis mendalam dari fenomena HRM
- (5) Keterbukaan untuk teori sistem sosial memberikan kerangka konsep mengenai HRM.

### 3. *Human Resource-based Theory of the Firm*

Paauwe (1994-1998) mengembangkan model *Human Resource-Based Theory of The Firm* sebagai gabungan dari berbagai pendekatan dalam strategi dan praktik manajemen SDM. Tiga komponen utama pembentuk strategi dan kebijakan didasarkan pada mekanisme bersaing. Komponen pertama merupakan kombinasi tepat dari *product*, *market*, dan *technology* (PMT). Komponen ini dinyatakan dalam beberapa kriteria, seperti efisiensi, efektivitas, fleksibilitas, kualitas, dan inovasi. Dimensi ini mewakili rasionalitas kompetisi yang sifatnya nasional maupun internasional.



Gambar 3.7. *Human Resource-based Theory of the Firm*

Komponen kedua merupakan gabungan *socio-political*, *cultural* dan *legal context* (SCL) yang mewakili keadilan dan

legitimasi berkaitan dengan pekerjaan, waktu, uang, pengetahuan, serta partisipasi. Komponen ketiga, merupakan konfigurasi antara struktur organisasi, sistem teknik, dan budaya. Konfigurasi ini juga memiliki pengaruh pada kebijakan dan praktik penataan SDM. Konfigurasi dapat dipandang sebagai hasil dari pilihan strategi berdasarkan jenis budaya organisasi. Bartlett dan Ghoshal (1989) menjelaskan bahwa, penggunaan konsep warisan administratif digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh struktur, metode, kompetensi, nilai-nilai yang berasal di masa lalu. Mereka menganggap warisan ini merupakan faktor penting yang berpengaruh untuk lebih baik atau buruk dalam penataan lanjutan organisasi, termasuk HRM.

#### **4. Konsep Praktik Manajemen SDM**

Manajemen Sumber daya manusia merupakan bidang kajian yang telah mengalami banyak perkembangan sejak tahun 1900-an. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan lingkungan bisnis. Dengan demikian, keberhasilan organisasi di masa sekarang ini sangat terkait dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan, baik dari sisi eksternal maupun internal.

Lingkup kajian MSDM meliputi seluruh aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Russel dan Bernardin (1993). Mereka menyatakan, aktivitas-aktivitas yang

berkaitan dengan MSDM secara umum mencakup rancangan organisasi, *staffing*, sistem *reward*, manajemen kinerja, pengembangan pekerja dan organisasi, serta komunikasi dan hubungan masyarakat (Gomes, 2003).

Preffer (1998) mengidentifikasi tujuh dimensi efektivitas SDM berorientasi manajemen yang menyebabkan profitabilitas substansial yang dapat di tingkatkan. Tujuh dimensi yang dimaksud adalah keamanan kerja, selektif dalam mempekerjakan, swakelola tim, organisasi berbasis kinerja, kompensasi tinggi, pelatihan yang ekstensif, mengurangi perbedaan status, dan berbagi informasi secara luas. Selanjutnya, Wright (2001) menyarankan praktik MSDM agar membentuk dasar yang dinamis, kemampuan pengetahuan manajemen, dan modal intelektual yang mengarah pada pencapaian kompetensi inti. Oleh karena itu, praktik MSDM adalah alat penting dalam memanfaatkan kompetensi dan kinerja organisasi (dalam Chee-Yang Fong, 2011:706).

Schuler dan Jackson (1987) membagi lingkup kajian MSDM ke dalam lima dimensi, yaitu pilihan perencanaan manusia, pilihan staf, penilaian pilihan, pilihan kompensasi, serta pelatihan dan pengembangan sebagai dimensi utama terkait dengan strategi kompetitif. Sementara Gupta dan Singhal (1993) membuat konsep praktik MSDM ke dalam empat dimensi, yakni perencanaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, sistem penghargaan, dan manajemen karir. Sebagai tambahan, Gomez-Mejia (1998) mengklasifikasikan secara rinci

fungsi MSDM menjadi sembilan dimensi yang meliputi alur kerja, kepegawaian, *lay-off* manajemen, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan antara karyawan, pemberdayaan, dan internasionalisasi (dalam Lin dan Kuo, 2008:1068).

Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan menjalankan fungsinya dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, dan pemberian balas jasa. Jeffrey Pfeffer (Soetjipto, 2006) berargumentasi bahwa SDM merupakan sumber keunggulan daya saing yang "tak lekang oleh panas dan tak lapuk oleh hujan". Ia membandingkan kedudukan sumber-sumber keunggulan lain akan semakin berkurang keandalannya, seperti teknologi dan proses produksi. Dengan demikian, sebaik apa pun teknologi yang digunakan, peran SDM dalam menentukan keberhasilan organisasi tetap menjadi kekuatan utama dalam kegiatan organisasi.

Bidang-bidang pekerjaan manajemen sumber daya manusia sebagai penanggung jawab utama pengelolaan sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan dapat dibagi menjadi empat kelompok sebagai berikut.

- a. Bidang perencanaan. Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM dan analisis dan rancang bangun pekerjaan.
- b. Bidang perolehan dan penempatan SDM yang meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan.

- c. Bidang pengembangan MSDM yang meliputi pengembangan karir dan pengembangan kemampuan SDM melalui pelatihan.
- d. Bidang perancangan sistem pemberian penghargaan kepada SDM. Bidang ini meliputi sistem penilaian kinerja dan perancangan sistem balas jasa (Soetjipto, 2006)

Selain bidang-bidang di atas tadi, Sondang Siagian (2008:285) menambahkan 3 bidang lain sebagai berikut.

- a. Bidang pemeliharaan hubungan dengan karyawan. Bidang ini turut meliputi sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi, serta mutu kehidupan berkarya
- b. Bidang pemeliharaan hubungan industrial. Bidang ini termasuk mengenai serikat pekerja, konflik organisasi, negosiasi, dan kerja sama.
- c. Bidang audit kepegawaian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, praktik manajemen SDM meliputi seluruh kegiatan dalam manajemen SDM, seperti *recruitment and selection, compensation and reward, performance appraisal, teamwork, dan employee training development.*

## 5. Pengukuran Praktik Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan penggunaan manusia secara produktif untuk mencapai tujuan bisnis dan strategi (Stone, 2009). studi SDM menggunakan dua pendekatan yang menggambarkan bagaimana pengambilan keputusan SDM dilakukan dalam kegiatan sehari-hari. Pendekatan pertama adalah *the best fit model* yang mengasumsikan strategi SDM menjadi lebih efektif jika mereka memiliki kesesuaian dengan faktor kontijensi kritis lingkungan, seperti aspek sosial dan industri di mana perusahaan itu berada. Sedangkan pendekatan kedua adalah *best practice model* yang menyajikan model terbaik yang dapat diterapkan secara umum. Boxall dan Purcell (2000) menjelaskan bahwa, kebanyakan perusahaan menggunakan strategi yang dibuat berdasarkan faktor kontijensi dibandingkan dengan pendekatan *best practice* (dalam Fong, 2011).

Secara umum, Mondy (2010) mengelompokkan praktik MSDM menjadi empat kelompok. Pertama, *staffing* yang meliputi beberapa hal, seperti perencanaan, rekrutmen, dan seleksi SDM. Kedua, pengembangan SDM melalui pelatihan, pengembangan, perencanaan, dan pengembangan karir. Ketiga, praktik kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Keempat, keselamatan dan kesehatan karyawan yang meliputi hubungan kerja dengan karyawan lain.

Praktik manajemen SDM mengacu kepada seluruh kegiatan dalam manajemen SDM untuk mengefektifkan fungsi

SDM sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam studi ini, praktik manajemen sumber daya manusia diukur berdasarkan lima indikator sebagai berikut.

- a. Rekrutmen dan seleksi. Dua hal tersebut merupakan dua kegiatan dari fungsi *staffing* yang dilakukan untuk memperoleh jumlah dan kualitas karyawan yang tepat. Dalam proses rekrutmen, perusahaan umumnya mencoba menyesuaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari calon karyawan dengan spesifikasi kebutuhan dan persyaratan dari pekerjaan atau posisi (Chatman, 1991).
- b. Pelatihan dan pengembangan. Pelatihan mengacu pada proses pembelajaran yang melibatkan keahlian, konsep, peraturan, dan sikap kerja SDM. Sedangkan pengembangan mengacu pada penyiapan individu tertentu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi.
- c. Kompensasi dan penghargaan. Dua hal tersebut merupakan faktor pemotivasi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja individu (Robbins dan DeCenzo, 2008). Dengan demikian, perusahaan menggunakan kompensasi dan penghargaan sebagai alat untuk memperoleh, meningkatkan, dan memelihara perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi dan penghargaan yang dilaksanakan oleh perusahaan dapat berbentuk kompensasi finansial langsung, seperti upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus serta kompensasi finansial tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan lain-lainnya yang sejenis yang



dibayar oleh organisasi. Ada juga kompensasi non finansial berupa pekerjaan, seperti tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).

d. Penilaian kinerja. Penilaian kerja merupakan sistem formal sebagai evaluasi individu atau kinerja kelompok. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan/atau di masa lalu berdasarkan standar prestasinya (Dessler, 2009). Sebuah sistem penilaian yang efektif mengevaluasi prestasi kerja dan informasi yang dikumpulkan dapat digunakan untuk perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi. Karakteristik penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy (2010) meliputi beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Kriteria yang terkait dengan pekerjaan, yaitu kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang harus berkaitan dengan pekerjaannya.
- 2) Ekspektasi kinerja, yaitu adanya penjelasan yang jelas mengenai kinerja yang diharapkan dari setiap individu bidang kerja.
- 3) Standardisasi, yaitu pekerja dalam kategori yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
- 4) Penilaian yang cakup, yaitu pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan kepada seseorang atau sejumlah orang melalui pengamatan langsung.

- 5) Adanya komunikasi terbuka dan akses terhadap hasil. Di sini karyawan punya kesempatan terbuka untuk mengetahui seberapa baik kinerja mereka. Akses terhadap hasil yang dilakukan secara transparan seperti ini dapat meminimalisasi adanya kecurigaan. Selain itu, akses terhadap hasil penilaian dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan mereka.
  - 6) Adanya mekanisme pengajuan keberatan (*due process*), yaitu karyawan diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan secara formal mengenai hasil penilaian kinerjanya.
- e. Pemberdayaan. Indikator ini mengacu pada kesempatan, keleluasaan, dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan. Indikator ini merupakan penyesuaian dari indikator partisipasi. Kuo (2011). Culbert dan Mc Donough (dalam Moye dan Henkin (2005) mengemukakan bahwa, pemberdayaan adalah kunci untuk pemahaman kepercayaan dan hubungan saling percaya dalam suatu organisasi. Pemberdayaan dalam studi ini mengacu kepada keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, dan keyakinan individu atas kemampuan bekerja. Dengan kata lain, individu diberikan pilihan untuk menginisiasi dan mengatur tindakan serta perasaannya mengenai pengaruh

mereka pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Spreitzer, 1995).

Berdasarkan kajian teori dan hasil studi di atas, maka selanjutnya disusun tabel tentang indikator praktik *human resource management* yang digunakan oleh studi terdahulu dan digunakan dalam studi ini seperti pada Tabel 3.3 berikut ini.

**Tabel 3.3.** Model Pengukuran Praktik Manajemen SDM

<b>Penulis</b>	<b>Indikator</b>	<b>Indikator yang dikembangkan studi ini</b>
Mondy (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>HR Staffing</i></li> <li>2. <i>HR Development</i></li> <li>3. <i>Compensation</i></li> <li>4. <i>Safety and health</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Recruitment and selection (Fong et al., 2011)</i></li> <li>2. <i>Training and development (Kuo, 2011)</i></li> <li>3. <i>Performance appraisal (Fong et al., 2011, Kuo, 2011)</i></li> <li>4. <i>Compensation and reward (Mondy, 2010; Fong et al., 2011; Kuo, 2011)</i></li> <li>5. <i>Empowerment (adaptasi Employee participation, Kuo, 2011)</i></li> </ol>
Kuo (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Personnel staffing</i></li> <li>2. <i>Performance appraisal</i></li> <li>3. <i>Reward and compensation</i></li> <li>4. <i>Training and development</i></li> <li>5. <i>Employee participation</i></li> </ol>	
Fong et al., (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Recruitment and selection</i></li> <li>2. <i>Compensation and reward</i></li> <li>3. <i>Performance appraisal</i></li> <li>4. <i>Teamwork</i></li> <li>5. <i>Employee training development</i></li> </ol>	

Sumber: Data primer diolah (2016)

### C. Teori Orientasi Pembelajaran

Teori pembelajaran organisasi didasarkan pada teori berbasis pengetahuan milik Penros (1959) yang kemudian dikembangkan oleh Wernerfelt (1984), Barney (1991), dan Corner (1991). Teori berbasis pengetahuan menganggap pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang signifikan bagi perusahaan. Teori ini memandang sumber daya biasanya sulit untuk ditiru. Dengan kata lain, memiliki basis pengetahuan heterogen dan kemampuan antarperusahaan adalah penentu utama dari keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kinerja unggulan perusahaan. Penanaman pengetahuan dilakukan melalui beberapa entitas, termasuk budaya organisasi dan identitasnya, kebijakan, rutinitas, dokumen, sistem, dan karyawan. Perspektif ini dibangun dari teori berbasis sumber daya yang kemudian diperluas sehingga melahirkan teori berbasis pengetahuan.

Teori lain yang membahas konsep pembelajaran adalah teori sosial kognitif yang dikemukakan Bandura (1989). Dia menyatakan bahwa, faktor sosial dan kognitif serta faktor pelaku memainkan peranan penting dalam pembelajaran. Teori ini menjelaskan bahwa belajar, pengetahuan pengalaman pribadi, dan karakter individu saling berinteraksi. Pembelajaran organisasi merupakan bidang pengetahuan dalam organisasi yang mempelajari model bagaimana suatu organisasi belajar beradaptasi.

Pendekatan organisasi belajar sendiri dapat dibedakan dari konsep yang terkait dari organisasi pembelajaran. Konsep ini bekerja secara umum, menggunakan temuan teoritis pembelajaran organisasi dan studi lainnya dalam teori pengembangan organisasi, sistem organisasi, dan ilmu kognitif. Menurut Garvin (1993), sebuah organisasi belajar adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan serta memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Demikian pula pendapat Easterby dan Smith (1997) yang menggambarkan organisasi belajar sebagai tipe ideal dari tindakan untuk mengubah orientasi perusahaan di mana pembelajaran dimaksimalkan.

Berkaitan dengan organisasi pembelajaran, Senge (1990) mempopulerkan *learning organization* dalam bukunya yang berjudul *The Fifth Discipline*. Menurut Senge di dalam buku, ada lima disiplin yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar. Lima disiplin itu adalah sebagai berikut.

- 1) *Personal mastery*. Organisasi belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan. Selain itu, organisasi menciptakan lingkungan organisasi yang membuat semua anggota mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.
- 2) *Mental model*. Proses bercermin, memperjelas, meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan

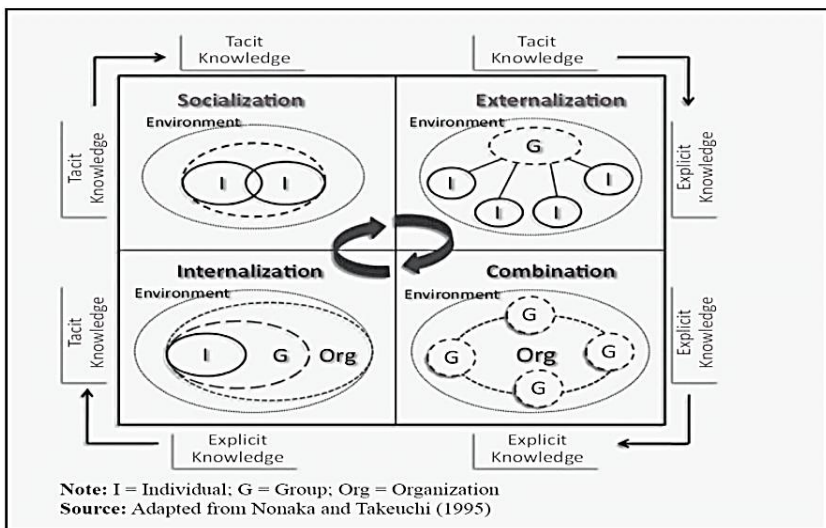
melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita adalah penjelasan dari disiplin organisasi pembelajar ini.

- 3) *Share Vision*. Organisasi membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan. Prinsip dan praktik juga menjadi objek pengembangan yang akan menuntun organisasi mencapai tujuan masa depan tersebut.
- 4) *Team learning*. Organisasi menerapkan transformasi pembicaraan dan keahlian berpikir sehingga anggotanya dapat secara sah mengembangkan kemampuan yang lebih besar dibandingkan ketika masing-masing anggota organisasi bekerja sendiri.
- 5) *Systems Thinking*. Organisasi menetapkan cara pandang dan cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan beserta hubungan yang menentukan perilaku dari suatu sistem.

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan empat tahap model spiral dari pembelajaran organisasi. Mereka mulai membedakan konsep Polanyi tentang pengetahuan tacit dari pengetahuan eksplisit dan menggambarkan proses bolak-balik antara keduanya. Pengetahuan tacit sendiri bersifat pribadi, konteks yang spesifik, dan pengetahuan subjektif. Sementara pengetahuan eksplisit dikodifikasi, sistematis, formal, dan mudah untuk berkomunikasi. Meski berbeda, pengetahuan tacit

ini dalam organisasi dapat dibuat eksplisit, dikodifikasikan dalam manual, dan dimasukkan ke dalam produk baru dan proses. Proses tersebut disebut eksternalisasi. Selain itu, ada proses sebaliknya (dari eksplisit ke tacit) yang disebut internalisasi. Proses ini terjadi karena melibatkan karyawan untuk internalisasi menjadi aturan formal organisasi, prosedur, dan bentuk-bentuk pengetahuan eksplisit.

Proses sosialisasi menunjukkan berbagi pengetahuan tacit dan kombinasi sebagai istilah untuk menunjukkan penyebaran kodifikasi pengetahuan. Menurut model ini, penciptaan pengetahuan dan pembelajaran organisasi dengan cara sosialisasi, kombinasi, internalisasi, eksternalisasi, dan lainnya dalam spiral yang tak terbatas.



**Gambar 3.8.** *Conceptual Diagram of the SECI Process.* Nonaka dan Takeuchi (1995)

Konsep pembelajaran organisasi diaplikasikan dalam pemasaran, seperti pengembangan produk baru (Mc Kee dan Conant, 1992), orientasi pasar (Baker dan Sinkula, 1999), saluran pemasaran (Lukas, 1996), pemasaran strategis (Fenwick, 2001), dan manajemen pemasaran (Baker dan Sinkula, 1999). Penggabungan konsep ini didorong oleh pengakuan bahwa, belajar merupakan sumber keunggulan kompetitif atau satu-satunya sumber keunggulan kompetitif (Dixon, 1999). Demikian pula Lukas (1996) mengakui, pembelajaran organisasi dianggap oleh banyak ahli sebagai kunci keberhasilan organisasi di masa depan. Dari berbagai teori pembelajaran organisasi dan hasil studi terdahulu maka dibuat definisi konsep pembelajaran seperti pada Tabel 3.4. berikut ini.

**Tabel 3.4.** Konsep Pembelajaran Organisasi

Pengarang	Definisi
Huber (1991)	Pembelajaran dalam organisasi harus melalui perolehan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi, dan proses ingatan informasi.
Levinthal dan March (1993)	Pembelajaran organisasi merupakan cara mengatasi masalah dalam menyeimbangkan tujuan persaingan untuk mengembangkan pengetahuan baru (eksplorasi) dan mengeksploitasi kompetensi pada saat menghadapi kecenderungan dinamis untuk menekankan satu sama lain.
Day (1994)	Pembelajaran organisasi terdiri dari proses penyelidikan terbuka, interpretasi informasi, dan



Pengarang	Definisi
	memori yang mudah diakses.
Dimovski (1994)	Pembelajaran organisasi adalah proses perolehan informasi dan interpretasi informasi yang hasilnya adalah perubahan perilaku kognitif. Hal ini pada gilirannya akan berdampak pada kinerja organisasi.
Crossan <i>et al.</i> (1995)	Belajar adalah proses perubahan kognisi dan perilaku, dan tidak serta merta mengikuti bahwa perubahan ini secara langsung akan meningkatkan kinerja.
Slater dan Narver (1995)	Pembelajaran organisasi adalah pengembangan pengetahuan baru atau wawasan yang berpotensi mempengaruhi perilaku.
Bontis (2002)	Mengusulkan bahwa proses OL terdiri dari empat tahap, yaitu intuisi, interpretasi, integrasi, dan pelebagaan. Proses tersebut telah banyak diterapkan dalam studi OL.
Holmqvist (2003),	OL memberikan perhatian pada akumulasi pengalaman melalui berbagai aktivitas atau proses dalam organisasi.
Elkjaer (2003).	Dengan kata lain, OL mengacu pada karyawan yang belajar mendahului lingkungan organisasi dan menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan mereka
Amy (2005).	Seperti sistem kehidupan, organisasi dapat belajar melalui akuisisi pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi, dan memori organisasi
Škerlavaj (2007).	OL adalah proses yang mungkin berisi perolehan informasi, interpretasi informasi dan perubahan perilaku kognitif

<b>Pengarang</b>	<b>Definisi</b>
Rebello and Gomes (2008).	Pembelajaran organisasi mencakup usulan bahwa organisasi dapat belajar melalui pembelajaran, pengetahuan karyawan, dan berbagi pengetahuan. Hal ini mencakup gagasan bahwa organisasi belajar dan pembelajaran dapat berlangsung di tingkat organisasi.

Sumber: diolah dari Örtenblad (2001); Sun dan Scott (2003); Rebello dan Gomes (2008)

Untuk menjelaskan integrasi teori orientasi pembelajaran dari *basic theory*, *midle theory* sampai dengan *applied theory* dari hasil kajian para ahli, tabel 3.5. telah merangkumnya di bawah ini.

**Tabel 3.5.** Integrasi Teori Orientasi Pembelajaran

<b>BASIC THEORY</b>	<b>MIDLE THEORY</b>	<b>APPLIED THEORY</b>
1. <i>Resource Based-Theory</i> (Barney, 1986)	<i>Organizational Learning</i> 1. Senge (1990)	<i>Learning Orientation</i> (Bakker dan Sinkula, 1999)
2. <i>Knowledge Based-Firm</i> (Penrose, 1959, Barney, 1991)	2. Nonaka (1994)	
3. <i>Social Cognitive Theory</i> ) Bandura (1989) (Bandura, 1977)		

Sumber: Data primer diolah (2016)

## 1. Definisi Konsep Orientasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajar sudah dikenal sejak Taylor mengembangkan manajemen sains di tahun 1900-an. Kata *sains* oleh Taylor diartikan sebagai pengamatan dan pengukuran yang sistematis, di mana manajemen harus dapat diajarkan dan hasilnya harus dapat diukur. Pola belajar harus dapat ditransfer pada karyawan agar dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. *Organizational learning* (OL) berkaitan dengan hubungan pengembangan pengetahuan antara tindakan, konsekuensi, dan lingkungan. Oleh karena itu, Neilson (1997) menganggap OL sebagai proses berkelanjutan dari penciptaan pengetahuan, akuisisi, dan transformasi. Kang (2007) menunjukkan bahwa, perusahaan perlu mengembangkan strategi tidak hanya berdasarkan pengetahuan inti dan kemampuan. Namun, juga bekerja untuk memperoleh, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan baru memfasilitasi proses OL untuk menciptakan modal manusia yang dibutuhkan demi beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis.

Menurut Levitt dan March (1988), OL telah dianggap memiliki basis rutinitas dan *target-oriented*. Orientasi pembelajaran itu adalah sejauh mana organisasi memperoleh dan berbagi informasi tentang kebutuhan pelanggan, perubahan pasar, dan tindakan pesaing serta pengembangan teknologi baru untuk menciptakan produk yang mengungguli para pesaing (Calantone, 2002). Kemampuan menerapkan orientasi

pembelajaran secara tepat pada umumnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan indikasi kenaikan level orientasi pembelajaran dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan diatas pesaing termasuk kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan. Dickson (1992) dan DeGeus (1988).

Menggunakan teori orientasi pembelajaran akan mempengaruhi kepuasan perusahaan dan menilai sejauh mana keterlibatan mereka dalam pembelajaran (Sinkula, 1997). Orientasi pembelajaran akan turut mendorong manajemen memiliki komitmen yang kuat terhadap pembelajaran, para karyawan memiliki visi, berpikiran terbuka, dan ada intra-organisasi yang berbagi pengetahuan di kalangan karyawan (Sinkula, 1997; Calantone, 2002). Bennett (1998) menjelaskan, komitmen belajar memerlukan dukungan manajemen puncak, inisiatif pelatihan, dan pemberian penghargaan kepada orang atau departemen yang mampu menerjemahkan pembelajaran ke dalam kinerja yang unggul. Karyawan harus didorong untuk menantang status quo, mengembangkan ide-ide baru, berinovasi, dan terus mengevaluasi kegiatan mereka dengan tujuan meningkatkan kinerja (Mahmoud dan Yousif, 2012).

Dapat disimpulkan, orientasi pembelajaran adalah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan adaptabilitas perusahaan dari perubahan teknologi serta pengetahuan baru yang berkembang melalui serangkaian proses belajar yang dapat dilakukan di tingkat individu maupun

organisasi, formal maupun insidental di tempat kerja sehingga perusahaan memiliki kemampuan dalam pemecahan masalah secara sistematis.

## **2. Model Pengukuran Orientasi Pembelajaran**

Beberapa model pengukuran orientasi pembelajaran didasarkan beberapa studi sebelumnya. Contohnya adalah Mahmoud dan Yousif (2012) yang mengadaptasi model pengukuran dengan 17 *item* yang dikembangkan oleh Calantone (2002). Farrel (2004) dalam penelitiannya menggunakan model pengukuran yang dikembangkan oleh Baker dan Sinkula (1999) yang berfokus pada komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan visi bersama. Lin dan Kuo (2007) dengan dengan skala sembilan *item* yang diadaptasi dari Slater dan Narver (1995). Sub-faktor seperti fasilitasi kepemimpinan, struktur organisasi, dan desentralisasi perencanaan strategis. Mavondo, Chimhanzi, dan Stewart (2005) mengadaptasi instrumen untuk orientasi belajar diadopsi dari skala 16 item Baker dan Sinkula (1999).

Perancangan indikator pengukuran dalam studi ini mengacu pada Bakker dan Sinkula (1999). Mereka mengelompokkan orientasi pembelajaran menjadi tiga bagian, yaitu komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, dan visi bersama. Kemudian ada satu indikator tambahan, yaitu pembelajaran kelompok yang diadaptasi dari Lee dan Tsai

(2005). Uraian mengenai empat indikator tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Komitmen untuk belajar dicirikan pada kepercayaan manajer pada peran sentral dari pembelajaran sebagai kunci memenangkan persaingan dan nilai dasar organisasi yang merupakan kunci perbaikan dan investasi berharga bagi perusahaan. Pembelajaran dianggap sebagai komponen utama demi menjamin kelangsungan perusahaan sekaligus budaya organisasi (Bakker dan Sinkula, 1999).
- b. Visi bersama mengacu pada kesamaan tujuan, kesepakatan pada visi organisasi, komitmen pada tujuan organisasi, dan penempatan karyawan sebagai mitra dalam menentukan arah organisasi (Bakker dan Sinkula, 1999).
- c. Keterbukaan pikiran mengacu pada keberanian mengkritisi kebijakan organisasi, berbeda pendapat, menyerap informasi dari pelanggan dan manajer serta mendorong karyawan untuk berpikir “di luar kotak” (Bakker dan Sinkula, 1999).
- d. Pembelajaran kelompok mengacu pada pengembangan saling pengertian dan saling percaya, terus belajar dan perbaikan, mengembangkan manajemen partisipasi dan meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar departemen (Lee dan Tsai, 2005).

Berdasarkan kajian teori dan hasil studi di atas, maka selanjutnya disusun tabel tentang indikator orientasi

pembelajaran yang digunakan oleh studi terdahulu dan digunakan dalam studi ini.

**Tabel 3.6.** Model Pengukuran Orientasi Pembelajaran

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan studi ini
Bakker dan Sinkula (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>commitment to learning</i></li> <li>2. <i>open-mindedness</i></li> <li>3. <i>shared vision</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Commitment to learning</i></li> <li>2. <i>Open-mindedness</i></li> <li>3. <i>Shared vision</i></li> </ol>
Lee dan Tsai (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Team learning</i></li> <li>2. <i>System thinking</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. <i>Team learning</i></li> </ol>

Sumber: Data primer diolah (2016)

#### **D. Teori Kesehatan Organisasi**

Dalam 10 tahun terakhir, konsep kesehatan organisasi telah menarik perhatian banyak peneliti dan penulis di berbagai bidang keilmuan. Konsep ini merupakan fenomena khusus dari organisasi yang merupakan gabungan dari fisik, mental, faktor internal, dan eksternal. Konsep kesehatan organisasi sendiri pertama kali digunakan oleh Miles pada Tahun 1969 untuk menganalisis kesehatan organisasi di sekolah.

Istilah kesehatan organisasi pertama kali digunakan untuk mengekspresikan aspek-aspek keberlanjutan organisasi. Parsons, Bales, dan Sils (1953), Hoy dan Tarter (1997) dan Hoy dan Miskel (1991) memberikan definisi kesehatan organisasi

sebagai kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan, menciptakan harmoni di antara para anggota, dan untuk mencapai tujuan. (Korkmaz, 2004: 476). Beberapa peneliti melihat kesamaan antara organisasi dan manusia, di mana sebuah organisasi bisa sakit atau sehat selayaknya seluruh organ tubuh manusia. Jadi, seseorang harus bekerja dalam harmoni yang sempurna agar tubuh menjadi sehat. Demikian pula, semua sub-sistem harus bekerja secara teratur, serta harmonis bagi suatu organisasi untuk menjadi sehat. Sebuah organisasi yang sehat adalah yang fungsional serta teratur dan efektif menawarkan barang dan jasa.

Merujuk pada pendapat awal mengenai kesehatan organisasi yang disampaikan oleh Miles (1969), organisasi yang sehat tidak hanya organisasi yang masih hidup di lingkungannya, tetapi juga memiliki struktur kemampuan untuk mengatasi kesulitan agar dapat bertahan dalam jangka panjang. Istilah kesehatan organisasi diajukan oleh Parson, Bales, dan SiIs (1953); Hoy dan Tarter (1991); Hoy dan Miskel (1991). Mereka mengatakan, kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya, menciptakan solidaritas di antara anggotanya, dan untuk mencapai tujuannya. Kata kunci dari definisi ini adalah *kemampuan adaptasi organisasi*.

Secara teoritis, adaptasi organisasi mengasumsikan bahwa terjadinya perubahan lingkungan menyebabkan perubahan organisasi. Pengaruh lingkungan terhadap organisasi



menghasilkan dua paradigma. Pertama, menekankan hubungan antara adaptasi organisasi dan kontingensi lingkungan. Kedua, pandangan ekologi populasi, di mana organisasi tidak merespons dengan cepat terjadinya perubahan lingkungan (dalam *Niu*, 2010:327).

Pendekatan Bruhn J. G. (2001) adalah yang paling relevan karena memiliki basis yang luas tentang definisi yang dikembangkan oleh Organisasi Kesehatan Dunia (WHO). Artinya, kesehatan adalah keadaan fisik, mental, dan kesejahteraan sosial dan bukan hanya tidak adanya penyakit. Pendekatan Bruhn ini menerapkan beberapa hal sebagai berikut pada kesehatan sebuah organisasi.

- a. Tubuh. Hal ini mengacu pada struktur, desain organisasi, penggunaan kekuasaan, proses komunikasi, dan distribusi pekerjaan.
- b. Pikiran. Hal ini mengacu pada bagaimana pengimplementasian keyakinan, sasaran, kebijakan, dan prosedur demi terjawabnya beberapa persoalan, seperti bagaimana konflik ditangani, bagaimana perubahan dikelola, bagaimana anggota diperlakukan, dan bagaimana organisasi belajar.
- c. *Spirit*. *Spirit* di sini adalah inti dari sebuah organisasi: apa yang membuatnya hidup dan memberinya semangat. Hal ini dapat diukur dengan observasi.

Studi awal yang dilakukan Chris Argyris (1958) tentang efektivitas organisasi menemukan beberapa indikator kesehatan organisasi. Indikator itu adalah omzet rendah, ketidakhadiran rendah, produksi tidak memadai, loyalitas tinggi, perasaan positif tentang manajemen oleh karyawan, dan *turn over* tinggi.

## **1. Teori Kontijensi dan Kesehatan Organisasi**

Teori kontijensi diawali dengan studi yang dilakukan oleh Tom Burn, Stalker, John Woodward, Lawrence, dan lainnya (1960). Prinsip dasar teori kontijensi sendiri sebagaimana dijelaskan oleh Gudono (2012) adalah tidak ada satu cara terbaik yang bisa digunakan untuk semua keadaan atau situasi lingkungan. Teori kontijensi menyamakan organisasi sebagai makhluk hidup yang memiliki tujuan agar bisa *survive* dan *growth* atau yang dapat disebut juga sebagai *viability* 'keberlangsungan'. Demi menghadapi berbagai keadaan, ada dua hal yang dilakukan oleh organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Pertama, manajemen menata konfigurasi berbagai sub-sistem dalam organisasi agar kegiatan organisasi menjadi efisien. Kedua, bentuk-bentuk spesies organisasi harus memiliki efektivitas yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan lingkungan luar. Sedangkan Burn dan Stalker (1961) menekankan proses adaptasi organisasi terhadap lingkungan, perubahan organisasi sebagai fungsi dari kekuatan lingkungan pada populasi organisasi.

Berdasarkan uraian yang sudah diuraikan, teori kontijensi lebih menekankan pada perlunya perubahan. Dengan kata lain, tidak ada aturan atau hukum yang akan memberi solusi terbaik untuk setiap waktu, tempat, semua orang dan semua situasi. Kondisi begini selanjutnya berimplikasi kepada beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Manajemen yang bersifat situasional atau teknikal dan teknik manajemen sangat bergantung pada situasi yang dihadapi.
- 2) Manajemen harus mengadopsi pendekatan dan strategi yang sesuai dengan permintaan setiap situasi yang sedang dihadapi.
- 3) Manajemen diharapkan proaktif untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang komprehensif.
- 4) Manajer yang sukses harus menerima kenyataan tidak adanya satu cara terbaik untuk mengelola suatu organisasi, sehingga diperlukan teknik-teknik manajemen yang selalu disesuaikan dengan waktu dan kebutuhan yang ada (dalam *Gudono, 2012:73*).

Keterkaitan antara teori kontijensi dengan kesehatan organisasi terletak pada definisi kesehatan organisasi itu sendiri yang memasukkan unsur kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Berdasarkan teori kontijensi, sistem yang terbuka pada suatu perusahaan sangat berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan guna

kelangsungan hidup perusahaan itu. Teori kontijensi mempunyai postulat bahwa, efektivitas suatu organisasi dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan merupakan unsur-unsur dari berbagai subsistem yang dirancang untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang saling berhubungan.

Organisasi berfungsi seperti organisme hidup yang makmur saat semua subsistem yang dimiliki mendukung rancangan strategis. Oleh karena itu, peran utama kepemimpinan organisasi adalah menyelaraskan atau menyesuaikan kembali strategi dengan tuntutan lingkungan di sekitar mereka (Overholt, Connally, Harrington dan Lopez (2000). Dengan kata lain, sistem terbuka mendekati pandangan organisasi yang menerima masukan dari lingkungan mereka dan pada gilirannya mempengaruhi lingkungan organisasi tersebut. Alhasil nantinya produk organisasi akan berubah.

## **2. Teori Ketergantungan Sumber daya dan Kesehatan Organisasi**

Berbeda dengan teori kontijensi yang memusatkan perhatian pada bagaimana organisasi melakukan penyesuaian dengan lingkungan, sedangkan teori ketergantungan sumber daya lebih menekankan pada saling kebergantungan (*mutual dependence*) antara organisasi dengan lingkungan eksternal untuk mengurangi ketidakpastian. Pfeffer dan Salancik (1978) menjelaskan, organisasi yang menguasai sumber daya vital memiliki *power* paling besar sehingga dapat mengurangi

ketidakpastian dalam hubungannya dengan organisasi lain. Pandangan seperti ini menekankan kepada kekuatan organisasi untuk mengendalikan alokasi sumber daya. Kekuatan tersebut bisa muncul dalam beberapa bentuk sebagai berikut:

- 1) Penguasaan atas penggunaan sumber daya,
- 2) Kepemilikan atas sumber daya,
- 3) Kendali atas akses terhadap suatu sumber daya,
- 4) Kendali atas pemakaian sumber daya, dan
- 5) Kemampuan meregulasi sumber daya.

Barney (1986) menjelaskan, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui sumber daya unik yang dimiliki, tidak mudah dibeli, ditransfer, dan ditiru.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, teori ketergantungan sumber daya berbeda dengan teori kontijensi dalam memandang kausalitas antara lingkungan dan organisasi. Jika teori kontijensi menyatakan bahwa lingkungan mempengaruhi organisasi (lingkungan terhadap organisasi), maka teori ketergantungan sumber daya justru sebaliknya yaitu organisasi bisa mempengaruhi lingkungan (organisasi terhadap lingkungan).

### **3. Teori Ekologi Populasi dan Kesehatan Organisasi**

Teori ini didasarkan pada pandangan evolusi perubahan organisasi. Organisasi turun dari organisasi sebelumnya atau yang sudah ada dengan tingkat perubahan bentuk populasi organisasi yang biasanya lambat dan terus-menerus. Pandangan

teori ekologi populasi mengusulkan bentuk organisasi yang paling cocok untuk dipilih yang sesuai dengan perkembangan karakteristik lingkungan.

Berbagai model dibentuk melalui seleksi alam, memiliki kesesuaian dengan perubahan lingkungan, serta dipertahankan melalui reproduksi dan duplikasi. Para peneliti berpendapat, organisasi biasanya tidak mengubah atau beradaptasi, tetapi digantikan oleh organisasi dengan bentuk dan struktur yang memiliki kecocokan dengan lingkungan mereka. Hal ini berbeda dengan teori kontigensi yang menekankan pada kecocokan struktur dengan lingkungan. Dalam pola pikir ahli, teori kontigensi kecocokan tersebut dicapai melalui tahapan proses adaptasi internal. Proses adaptasi ini maksudnya adalah sifat lingkungan yang mempengaruhi strategi yang dipilih dan kemudian berdampak pada struktur organisasi yang dijalankan (Gudono, 2012: 133).

Berbeda dengan teori kontijensi yang lebih menekankan pada proses adaptasi organisasi terhadap lingkungan, teori ekologi populasi berpendapat bahwa adaptasi oleh organisasi sangat terbatas dan seleksi merupakan proses penting dalam membentuk organisasi bertahan di pasar. Dengan demikian, teori ekologi populasi lebih didasarkan pada seleksi alam. Teori ekologi populasi yang dikemukakan Hannan dan Freeman (1984) didasarkan kepada kemampuan organisasi untuk memanfaatkan *ecology niche* dengan cara meningkatkan kompetensi dan keahlian yang relevan. *Niche* sendiri adalah

domain sumber daya lingkungan yang unik untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi.

Dengan demikian, teori ekologi populasi lebih memfokuskan pada perubahan organisasi sebagai fungsi dari kekuatan-kekuatan lingkungan pada populasi organisasi, khususnya pada proses pembentukan dan kegagalan organisasi. Pandangan teori ekologi populasi berbeda dengan teori kontijensi, di mana pada teori ekologi populasi proses adaptasi terjadi pada level populasi melalui proses lahir dan mati. Dengan kata lain, teori ekologi populasi memandang proses adaptasi lebih merupakan proses seleksi alam (Gudono, 2012: 75-76).

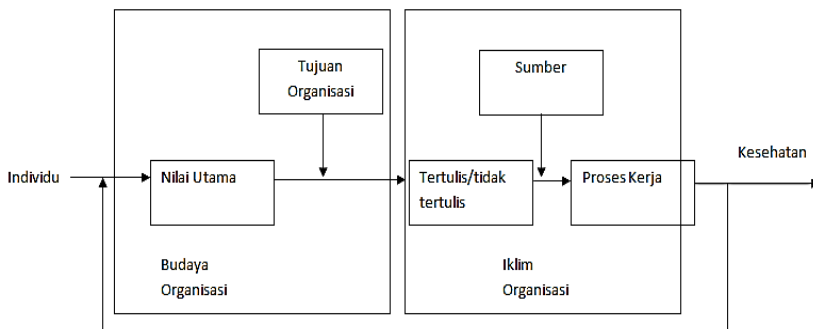
#### **4. Teori Sistem Sosial, Budaya, Iklim, dan Kesehatan Organisasi**

Teori sistem sosial yang dikembangkan oleh Parson (1951) merupakan salah satu teori yang menjadi dasar teori kesehatan organisasi. Parsons mengamati bahwa, semua sistem sosial harus beradaptasi dengan lingkungan mereka demi bertahan hidup dan tumbuh. Memobilisasi sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan, mengatur dan mengasimilasi kegiatan, serta memotivasi karyawan merupakan cara untuk menjamin kesehatan mereka (Hoy dan Miskell, 2008).

Budaya dan iklim organisasi merupakan dua konsep yang memiliki keterkaitan dengan kesehatan organisasi. Budaya adalah premis yang berada di atas iklim praktik sehari-hari yang mempengaruhi kesehatan organisasi. Model ini didasarkan atas

terjadinya dua aspek. Pertama, efektivitas dalam mencapai tujuan yang diinginkan seperti yang dijelaskan oleh kualitas kehidupan kerja dari anggota. Kedua, kesehatan organisasi yang memadukan tujuan organisasi dalam upaya mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan secara keseluruhan (Shoaf, 2004:88).

Dalam beberapa pandangan, organisasi yang sehat akan menumbuhkan budaya penghormatan dalam komunitas, seperti pertumbuhan pribadi dan profesional, keadilan, komunikasi yang terbuka, dan nilai bersama. Budaya organisasi yang sehat akan membangun strategi dan kerangka kerja untuk memasukan nilai-nilai inti di dalam misi, visi, dan tujuan strategis. Hal tersebut juga bermanfaat bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas, kreatifitas, saling menghormati, dan menikmati suasana kerja. Individu membawa nilai-nilai pribadi ke dalam organisasi, kemudian berinteraksi dengan orang lain dan selanjutnya dipengaruhi budaya organisasi (Fyock dan Catherine, 2002).



**Gambar 3.9.** Organizational Health Work System Model (Shoaf, 2004)



Dari berbagai teori terdahulu dapat dirangkum di dalam integrasi teori kesehatan organisasi pada Tabel Tabel 3.7. berikut ini.

**Tabel 3.7.** Integrasi Teori Kesehatan Organisasi

Basic theory	Middle-range theory	Applied theory
<p><b>Psychology</b> <i>Value Theory (Rokeach, 1973)</i></p>	<p>1. <i>Value-based management (Anderson, 1997)</i></p> <p>2. <i>Organization health work system model (Shoaf, 2004)</i></p> <p>3. <i>Hybrid management in health organizations (Orvik dan Avelson, 2012)</i></p>	<p><i>Organizational Health (Parsons, Bales, dan Sils (1953). Hoy dan Tarter (1997) dan Hoy dan Miskel (1991) Budiharjo (2012). Hoy dan Miskel (2005). Australian Public Service Commission (2011)</i></p> <p>1. Dukungan sumber daya,</p> <p>2. Inisiasi struktur,</p> <p>3. Pengaruh manajemen puncak/kepempimpinan,</p> <p>4. Pertimbangan</p> <p>5. Semangat/moral, arah (<i>direction</i>),</p> <p>6. Tata kelola (<i>governance</i>), kepercayaan (<i>trust</i>) dan berbagi pengetahuan</p>
<p><b>Antropology Theory</b> <i>Organizational Culture (Schein, 1992)</i></p>		
<p><b>Sociology Theory</b></p> <p>1. <i>Social System Theory (Parson, 1958)</i></p> <p>2. <i>General System Theory (Bentalanffy, 1950)</i></p> <p>3. <i>Resource Based-Theory (Barney, 1986)</i></p> <p>4. <i>Contingency Theory (Burns dan Stalker,</i></p>		

Basic theory	Middle-range theory	Applied theory
<p>1961)</p> <p>5. <i>Resource Dependency Theory</i> (Pfeffer dan Salancik, 1978)</p> <p>6. <i>Theory Ecological Population</i> (Hannan and Freeman, 1984)</p> <p>7. <i>Institutional Theory</i> (Scott, 1987)</p>		<p>(<i>knowledge sharing</i>)</p>

Sumber: Data primer diolah (2016)

### a. Konsep Kesehatan Organisasi

Konsep kesehatan organisasi pertama kali dibahas dalam literatur ketika Miles (1969) mengembangkan konfigurasi awal dari kesehatan organisasi yang terdiri dari sepuluh elemen inti. Sejak itu, banyak studi dan diskusi intelektual yang dilakukan mengenai konsep kesehatan organisasi. studi tentang kesehatan organisasi telah dimulai diakhir 1970-an dan dan berkembang cepat di Tahun 1980. Salah satunya adalah Clark dan Fairman (1983) yang menganggap kesehatan organisasi sebagai kekuatan yang signifikan dalam perencanaan perubahan.

Istilah kesehatan organisasi dalam pandangan psikologi menganggap organisasi sebagai suatu organisme hidup seperti manusia, mengikuti perkembangan, keseimbangan, kesehatan, terkena penyakit, dan akhirnya mati. Kesehatan organisasi dapat

di definisikan sebagai kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan dan menyelaraskan tujuan anggota organisasi. Perusahaan yang sehat memiliki struktur yang tidak hanya mempertahankan hidup mereka dalam keterbatasannya, tetapi juga terus berhubungan dengan lingkungan serta menerima input dan *output* untuk lingkungan. Selain itu, perusahaan tersebut menggunakan kemampuannya untuk mengatasi kesulitan dan mempertahankan hidup perusahaan itu (Cemaloglu, 2011).

Genaidy (2004) menyebutkan dasar konsep kesehatan organisasi di Amerika Serikat mulai pada Tahun 1960, yang disajikan melalui kekhawatiran para peneliti humanistik. Konsep itu sendiri adalah tentang bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi (Argyris, 1958). Argyris (1964) mempertanyakan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan sambil tetap mempertahankan daya saing. Mc Gregor (1960) mendeskripsi dari Teori X (manajemen otoriter) dan Teori Y (manajemen demokratis) untuk menegaskan peran lingkungan organisasi yang sangat penting dalam menentukan efektivitas dan memanfaatkan potensi pekerja. Herzberg (1959), Maslow (1965), Porter dan Lawler (1968), serta Vroom (1964) mengeksplorasi interaksi antara motivasi individu dan kinerja.

Efektivitas dari tujuan universal organisasi merupakan gabungan dari beberapa factor, yaitu kualitas produk, layanan pelanggan, fleksibilitas, inisiatif yang diambil oleh karyawan,

dan kapasitas untuk memenuhi tenggat waktu (Gardell, 1987). Jaffe D. T. (1995) menyebutkan bahwa, kesehatan organisasi merupakan perluasan dari efektivitas organisasi. Definisi kontekstual kesehatan organisasi menyatakan bahwa perusahaan dapat menjadi sehat apabila memenuhi indikator sebagai berikut.

- 1) Menciptakan kinerja dengan pertumbuhan yang efisien, mudah beradaptasi, dan koheren.
- 2) Pemegang saham meningkatkan investasi mereka.
- 3) Menawarkan lingkungan kerja yang sehat serta memenuhi pertumbuhan kebutuhan untuk makna dan partisipasi bagi karyawan.
- 4) Pemasok dan pelanggan menawarkan produk dan jasa yang baik.
- 5) Masyarakat berasumsi baik pada lingkungannya (dalam Genaidy, 2004).

Janice (2000) mendefinisikan kesehatan organisasi sebagai efektivitas organisasi untuk bereaksi terhadap perubahan kondisi bisnis. Dijabarkan lebih lanjut, kesehatan organisasi adalah kompetensi kolektif organisasi untuk menyelaraskan, berinovasi, dan memberikan produk dan layanan yang lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah dari pada pesaing. Organisasi yang sehat adalah impian setiap organisasi untuk meningkatkan produktivitas, pertumbuhan, efisiensi, dan mengurangi perilaku kontra produktif dan *turnover* karyawan.

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu mengevaluasi dirinya sendiri dan mencoba memperbarui dan menyingkirkan dirinya sendiri dan untuk mengidentifikasi konflik internal atau struktur sosialnya secara tepat. (Ghorbani, 2012).

Kesehatan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai misinya. Parsons (1958) mengemukakan bahwa, organisasi mengerahkan tiga tingkat kontrol atas beberapa kegiatan, yakni teknis, manajerial, dan kelembagaan. Hoy dan Feldman S. (1987) memanfaatkan konsep kesehatan organisasi dari Parson, yaitu menggabungkan ketiga tingkatan kontrol tadi untuk menciptakan organisasi yang sehat. Tingkat teknis berkaitan dengan penekanan akademik organisasi dan afiliasi personilnya, termasuk kepuasan kerja dan komitmen kepada rekan-rekan dan pelanggan. Pada tingkat manajerial, pemimpin memberikan dukungan sumber daya kepada pekerja. Dalam tingkat integritas kelembagaan, digambarkan sejauh mana organisasi dapat mengatasi lingkungan dengan cara mempertahankan integritas program pendidikan (Hoy dan Hannum, 1997: 294).

Cox dan Howarth (1990) mendefinisikan kesehatan organisasi sebagai konsep yang dikembangkan untuk efektivitas organisasi dalam berbagai kondisi lingkungan dan bereaksi terhadap perubahan keadaan. Organisasi yang sehat perlu memastikan seberapa tingkat konsistensi antara subjektivitas (budaya) dan aspek objektifitas (struktur, kebijakan, prosedur). Dengan demikian, kesehatan organisasi merupakan indikasi dari

kebaikan yang dirasakan dari subsistem psikososial organisasi dan integrasinya secara koherensi dengan realitas organisasi (Janice, 2000: 63).

Shoaf C. (2004) menyatakan, kesehatan organisasi adalah menggabungkan kemampuan aktivitas individu yang baik dengan efektifitas organisasi untuk menghasilkan kekuatan strategi ekonomi. Untuk memperbaiki kinerja dan kualitas pekerjaan, Shoaf mengusulkan model kesehatan organisasi dengan menggabungkan konsep budaya organisasi dari Shein (1985).

Kesehatan organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang memiliki produktivitas, efektivitas kinerja, moral yang baik, dan komitmen karyawan yang tinggi. Semua aspek itu akan meningkatkan kinerja dalam organisasi. National Quality Institute Kanada (2006) menyebutkan bahwa, kesehatan organisasi dapat dicapai melalui beberapa pendekatan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan,
- 2) Metode komunikasi,
- 3) Struktur kerja,
- 4) Sistem imbalan,
- 5) Gaya pengambilan keputusan,
- 6) Budaya, dan
- 7) Semua fungsi-fungsi organisasi yang secara signifikan mempengaruhi kesejahteraan karyawan.



**Gambar 3.10.** Model Kesehatan Organisasi NCI Kanada (2006)

Menurut Brisson (1997), kesehatan organisasi memiliki delapan elemen yang meliputi kepemimpinan, visi, komitmen karyawan, imbalan, komunikasi, pengembangan kompetensi dan keahlian, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi.



**Gambar 3.11.** Model Kesehatan Organisasi Brisson *et al.*, (1997)

Keller dan Price (2011:5) mendefinisikan kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menyelaraskan, mengeksekusi, dan memperbaharui dirinya secara cepat untuk bersaing secara berkelanjutan dan mencapai kinerja luar biasa dalam jangka panjang.

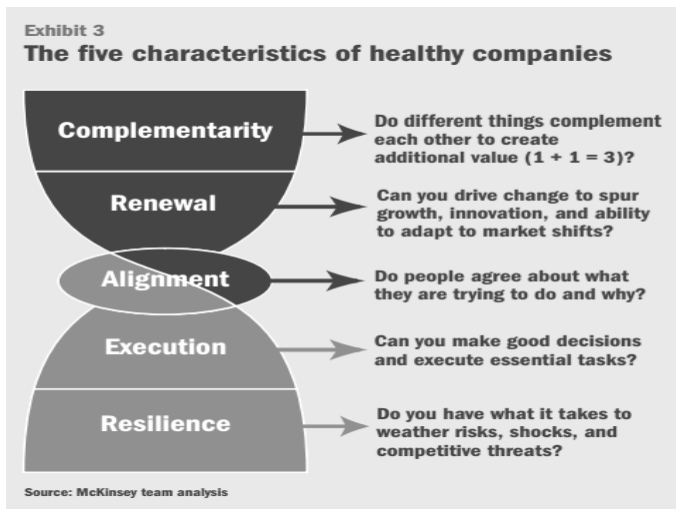
Fisher P. (2007) berpendapat, kesehatan organisasi mencakup semua masalah psikologis, komponen fisiologis, dan sosial organisasi sistem semua elemen yang jelas yang berkontribusi pada fungsi dan kapasitas organisasi. Fisher P. juga mengembangkan 12 elemen kesehatan organisasi, yaitu kemampuan beradaptasi, komitmen tenaga kerja, kerja sama, pengembangan kompetensi dan keahlian, visi, penghargaan dan pengakuan, penghormatan dan kepercayaan, komunikasi, keseimbangan hidup, kepemimpinan, kesuksesan perencanaan, dan kesehatan mental tenaga kerja.



**Gambar 3.12.** Konsep Kesehatan Organisasi Keller dan Price (2011)



Model pengukuran kesehatan organisasi dari MC Kinsey dan Company Sheffi, Y, dan James, B. R, J (2005) yang terdiri dari lima karakteristik kesehatan perusahaan, yaitu saling melengkapi, kemampuan memperbaharui diri, penyelarasan, eksekusi, dan daya tahan.



**Gambar 3.13.** Konsep Kesehatan Organisasi MC Kinsey dan Company Sheffi, Y, dan James, B. R, J (2005)

Standford (2013) memberikan empat definisi kesehatan organisasi antara sebagai berikut.

- a. Kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk berfungsi secara efektif demi mengatasi masalah, untuk berubah, dan tumbuh dari dalam. Selayaknya kesehatan seorang manusia, kesehatan organisasi dapat berada di level minimal sampai maksimal (Organizational Health Development and Diagnostic Corporation, 2001).

- b. Kesehatan organisasi merupakan keadaan seseorang yang menyukai datang untuk bekerja dan bangga menjadi bagian dari organisasi (Lyden dan Klingele, 2000).
- c. Kesehatan organisasi adalah kombinasi dan koordinasi praktis dari orang-orang untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan (Bruhn, 2001).
- d. Kesehatan adalah pernyataan dari fisik, mental, dan kesejahteraan sosial yang bukan hanya tidak adanya penyakit. Sebagai aplikasi organisasi, kesehatan merupakan kesatuan dari tubuh, pikiran, dan *spirit*. Tubuh merujuk pada struktur, desain organisasi, proses komunikasi, dan distribusi pekerjaan. Pikiran merujuk pada bagaimana dasar kepercayaan, tujuan, kebijakan, dan prosedur diimplementasikannya bagaimana konflik diatasi, bagaimana manajemen berubah, bagaimana anggota organisasi diperlakukan, dan bagaimana organisasi belajar. Sementara *spirit* menggambarkan pusat dari organisasi yang dapat menyebabkan semangat dan keterikatan. Hal ini dapat diukur melalui observasi (Bruhn, 2001).
- e. William Klinge (2000) memperkenalkan 11 aspek yang saling terkait untuk kesehatan organisasi sebagai berikut:
  - 1) Hubungan,
  - 2) Kemitraan dan keterlibatan dalam suatu organisasi,
  - 3) Loyalitas dan komitmen,
  - 4) Kredibilitas suatu institusi atau organisasi,

- 5) Moral yang tepat dengan organisasi dalam rangka menciptakan lingkungan yang bersahabat,
- 6) Mengikuti prinsip-prinsip moral,
- 7) Mengidentifikasi kembali kinerja,
- 8) Arah tujuan,
- 9) Kepemimpinan yang tepat,
- 10) Perbaikan atau pengembangan efisiensi karyawan, dan
- 11) Penggunaan sumber daya yang tepat.

Model terkini yang dianggap paling ideal untuk menggambarkan kesehatan organisasi adalah model yang diajukan oleh Australian Public Service Commission (2011). Dalam model ini, studi kesehatan organisasi lebih ditekankan kepada kesehatan organisasi dan karyawan. Hal tersebut seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

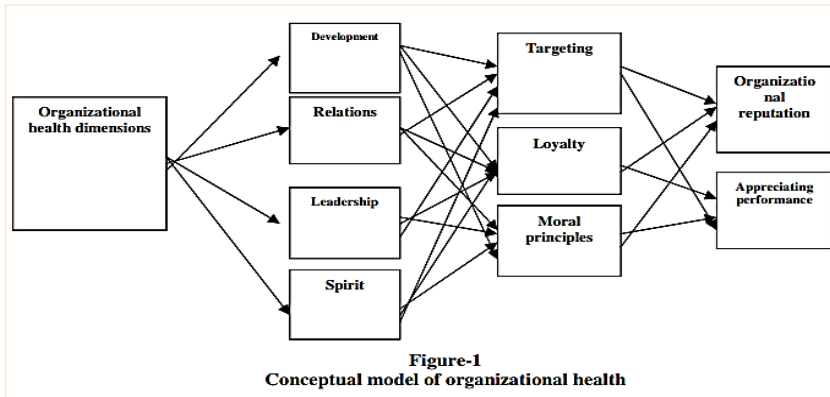


**Gambar 3.13.** Model of Organizational Health dari Australian Public Service Commission (2011)

Parsons (2004) mendefinisikan organisasi yang sehat sebagai semua sistem sosial yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup dan perkembangan. melalui koordinasi dengan lingkungan, memobilisasi sumber daya menuju realisasi tujuan, mengkoordinasikan segala urusan, dan memotivasi anggota organisasi. Dengan memperkenalkan tiga tingkat kontrol organisasi (kelembagaan, administrasi, dan teknis) artinya, selain kepuasan kebutuhan ekspresif dan kelembagaan, organisasi secara efektif berhubungan dengan kekuatan eksternal dan mengarahkan mereka menuju tujuan utama organisasi.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa, kesehatan organisasi adalah bagaimana membuat fungsi perusahaan secara efektif dengan membangun sebuah tim yang kohesif, membangun kejelasan nyata di antara para pemimpin, berkomunikasi secara efektif, dan mendesain struktur yang memadai untuk memperkuat kemajuan organisasi

Jafarzadeh M. (2015) mengembangkan suatu model *organizational health dimension* yang meliputi pengembangan, hubungan, kepemimpinan, *spirit*, target, loyalitas, dan prinsip moral yang akan membentuk reputasi organisasi dan kinerja.



**Gambar 3.14.** Model *organizational health dimension* Bavarsad.B (2014)

## **b. Pengukuran Kesehatan Organisasi**

Konfigurasi organisasi yang sehat pertama kali dikembangkan oleh Miles (1969) terdiri dari sepuluh elemen yang dibagi menjadi 3 garis besar. Pertama, menggambarkan kebutuhan tugas sistem sosial yang mencakup fokus tujuan, kecukupan komunikasi, dan pemerataan kekuatan secara optimal. Kedua, meliputi elemen yang menunjukkan kebutuhan pemeliharaan, yaitu pemanfaatan sumber daya, kekompakan, dan moral. Ketiga, elemen yang termasuk adalah inovasi, otonomi, adaptasi, dan kecukupan pemecahan masalah yang memerlukan kebutuhan pertumbuhan dan perubahan organisasi.

*Organizational Health Inventory* (OHI) yang dikembangkan oleh Hoy and Miskel (1991) merupakan model pengukuran yang paling populer sebagai alat ukur kesehatan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya kajian empiris yang menggunakan OHI sebagai model pengukuran yang

memiliki reliabilitas cukup baik. OHI sendiri terdiri dari 44 *item Likert-instrument* yang mengukur tujuh dimensi kesehatan sekolah. Tujuh dimensi itu adalah integritas kelembagaan, pengaruh kepala sekolah, pertimbangan, struktur inisiasi, dukungan sumber daya, moral, dan penekanan akademis.

Selain itu, beberapa model pengukuran lain seperti yang dinyatakan Daft (dalam Budiharjo, 2012), kesehatan organisasi merupakan sebuah pendekatan proses internal dalam organisasi. Beberapa indikator kesehatan yang dipakai Daft adalah *team spirit index*, *trust index*, dan *knowledge sharing index*. Menurut Brisson (1997), kesehatan organisasi memiliki delapan elemen yang meliputi kepemimpinan, visi, komitmen karyawan, imbalan, komunikasi, pengembangan kompetensi dan keahlian, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi.

Australian Public Service Commission (2011) menyebutkan bahwa, kesehatan organisasi terdiri dari visi, kepemimpinan, kemampuan, pemerintahan, hubungan, dan budaya, sedangkan kesehatan karyawan biasanya mempertimbangkan hasil, seperti kepuasan kerja, komitmen, kesehatan fisik, dan kesehatan psikologis. National Quality Institute (2006) merinci faktor-faktor umum yang berkontribusi untuk mencapai kesehatan individu maupun organisasi. Faktor-faktor itu adalah gaya kepemimpinan, metode komunikasi, struktur kerja, sistem imbalan, gaya pengambilan keputusan, dan budaya.

Stanford N. (2012: 25) memberikan kesimpulan bahwa, kesehatan organisasi terdiri dari dua aspek, yaitu atribut dan karakteristik organisasi yang sehat. Kesehatan organisasi memiliki empat karakteristik utama sebagai berikut:

- 1) Kesatuan tujuan (budaya yang kuat),
- 2) Komponen yang responsif,
- 3) Bereaksi terhadap lingkungan, dan
- 4) Inter-relasi pada individu, kelompok, dan level organisasi (Bruhn, 2001).

Selanjutnya, organisasi yang sehat memiliki tiga kapasitas utama sebagai berikut:

- 1) Kemampuan untuk memperbarui,
- 2) Kemampuan untuk menyelaraskan tujuan, dan
- 3) Kemampuan untuk mengeksekusi.

Beckhard dan Ruben (dalam *Stanford*, 2012:25-26) menyarankan beberapa karakteristik penting dari organisasi yang sehat sebagai berikut:

- 1) Rasa yang kuat pada tujuan,
- 2) Menjaga komunikasi terbuka,
- 3) Sistem imbalan,
- 4) Toleransi yang tinggi untuk inovasi dan kreativitas,
- 5) Identifikasi dan manajemen perubahan,
- 6) Pengambilan keputusan berdasarkan kebutuhan pelanggan,
- 7) Menghormati layanan pelanggan,

- 8) Menggunakan manajemen tim, dan
- 9) Menjalankan manajemen melalui informasi.

Lynden dan Klinge (2000) menyatakan bahwa, kesehatan organisasi bukan hanya kemampuan organisasi untuk bertindak secara efektif, tetapi juga untuk berkembang secara berkelanjutan. Lynden dan Klinge menyajikan 11 indeks kesehatan organisasi, yaitu komunikasi, partisipasi dalam organisasi, komitmen dan kesetiaan, lembaga kredibilitas, *mood*, etika, identifikasi atau pengakuan fungsi, tujuan, kepemimpinan, peningkatan atau pengembangan efisiensi, dan penerapan sumber daya oleh staf.

Keller dan Price (2011) mengembangkan sembilan dimensi kesehatan organisasi sebagai berikut.

- 1) Pembaharuan (orientasi eksternal, kemampuan, budaya, dan iklim).
- 2) Pelaksanaan (akuntabilitas, kepemimpinan, dan motivasi).
- 3) Keselarasan (arahan, koordinasi, kontrol, inovasi, dan pembelajaran).
- 4) Tata kelola yang mengacu pada prinsip-prinsip akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- 5) Responsibilitas perusahaan. Hal ini merupakan kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan yang berlaku,



termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

- 6) Kemandirian. Dimensi ini adalah suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- 7) Prinsip keadilan atau kewajaran, yaitu perlakuan adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan yang berlaku.
- 8) Kepercayaan. Kepercayaan dimaksud merupakan kepercayaan karyawan pada kemampuan manajemen atas dari sisi integritas dan kapabilitas serta tingkat kepercayaan pada rekan-rekan kerja.
- 9) Berbagi pengetahuan. Ini adalah upaya organisasi untuk memfasilitasi kegiatan berbagi pengetahuan, seperti menyediakan sarana dan kegiatan untuk saling bertukar pikiran dan berdiskusi.

Pengaruh manajemen atas mengacu pada kemampuan manajemen untuk mempengaruhi perilaku karyawan, kemajuan perusahaan, kemampuan menjalin hubungan, keterbukaan ide, serta kemauan mendengar keluhan. Pertimbangan didefinisikan sebagai perilaku yang ramah, mendukung, terbuka, dan kolejal. (Hoy dan Miskel, 2005).

Model pengukuran kesehatan organisasi dari MC.Kinsey dan Company Sheffi, Y, dan James, B. R, J (2005) menetapkan bahwa kesehatan yang baik memiliki karakteristik. Pertama, organisasi yang sehat memiliki strategi yang baik dan mampu memerangi risiko serta guncangan cuaca terhadap sistemnya. Organisasi memiliki kemampuan menjalankan aktivitas intinya dengan baik dan menyelaraskan orang beserta sumber dayanya sehingga setiap anggota tim berjalan ke arah yang sama. Kedua, perusahaan yang sehat memperbaharui diri melalui investasi dalam pertumbuhan, inovasi dan adaptasi. Akhirnya, organisasi menikmati saling melengkapi dan berkemampuan untuk menambahkan satu dan satu dan membuat. Ketiga, kemampuan memperoleh manfaat dari sistem elemen yang saling menguatkan, seperti praktik manajemen, modal intelektual, dan merek.

William Klinge (2000) memperkenalkan komponen yang saling terkait untuk kesehatan organisasi. Komponen itu adalah hubungan, kemitraan dan keterlibatan dalam suatu organisasi, loyalitas dan komitmen, kredibilitas suatu organisasi, moral yang tepat dengan organisasi dalam menciptakan lingkungan yang ramah, mengikuti prinsip-prinsip moral, mengidentifikasi kembali kinerja, arah tujuan, kepemimpinan, perbaikan atau pengembangan yang tepat, efisiensi karyawan, dan penggunaan sumber daya yang tepat. Polanyi (2004) mengenalkan organisasi yang sehat sebagai tempat di mana karyawan merasa nyaman, melakukan

pekerjaan yang bermanfaat, dan mencapai rasa pengembangan pribadi.

Berdasarkan berbagai model kesehatan organisasi yang dijelaskan pada kajian sebelumnya, studi ini mengadaptasi beberapa indikator yang diajukan oleh Hoy dan Miskel (2005) dalam *Organization Health Index* (OHI) yang meliputi dukungan sumber daya, inisiasi struktur, pengaruh manajemen puncak kepemimpinan, pertimbangan, dan semangat. Dua indikator, yaitu arah dan tata kelola diadaptasi dari Australian Public Service Commission (2011). Kemudian, kepercayaan dan berbagi pengetahuan diadaptasi dari Budiharjo (2012).

Berdasarkan kajian teori dan hasil studi yang sudah disebutkan, maka selanjutnya disusun tabel tentang indikator kesehatan organisasi yang digunakan oleh studi terdahulu dan digunakan dalam studi ini.

**Tabel 3.8.** Model Pengukuran Kesehatan Organisasi

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan studi ini
<i>Organizational health inventory</i> (OHI): Hoy dan Miskel (1991, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas kelembagaan,</li> <li>2. Pengaruh manajemen atas</li> <li>3. Pertimbangan</li> <li>4. Inisiasi struktur</li> <li>5. Dukungan sumber daya</li> <li>6. Semangat moral</li> </ol>	<p><b>Penyelarasan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arah/visi</li> <li>2. Pengaruh manajemen atas atau efektivitas kepemimpinan</li> <li>3. Dukungan sumber daya</li> </ol> <p><b>Integrasi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tata kelola/akuntabilitas</li> <li>2. Berbagi</li> </ol>

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan studi ini
	7. Penekanan akademis	pengetahuan/komunikasi 3. Koordinasi dan Kontrol
Keller dan Price (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Arah</li> <li>3. Orientasi eksternal,</li> <li>4. Budaya dan iklim</li> <li>5. Kemampuan,</li> <li>6. Motivasi</li> <li>7. Akuntabilitas</li> <li>8. Koordinasi dan kontrol</li> <li>9. Inovasi</li> <li>10. Pembelajaran</li> </ol>	<b>Pencapaian Tujuan</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi</li> <li>2. Kepercayaan</li> <li>3. Semangat/moral</li> </ol>
<i>Australian Public Service Commission</i> (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesehatan Organisasi</li> <li>2. Arah/visi,</li> <li>3. Kepemimpinan,</li> <li>4. Kemampuan,</li> <li>5. Tata kelola,</li> <li>6. Hubungan</li> <li>7. Budaya,</li> <li>8. Kesehatan karyawan</li> <li>9. Kepuasan kerja,</li> <li>10. Komitmen,</li> <li>11. Kesehatan fisik</li> <li>12. Kesehatan</li> </ol>	

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan studi ini
	psikologis	
Budiharjo (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepercayaan</li> <li>2. Berbagi pengetahuan</li> </ol>	

Sumber: Data primer diolah (2016)

### A. Konsep Nilai Spiritual Kerja

Secara konseptual, nilai-nilai spiritual kerja didasarkan pada teori dasar filsafat moral yang mengkaji hubungan antara filsafat dengan etika. Etika tersebut dibagi menjadi dua macam, yakni etika normatif dan deskriptif. Etika normatif melahirkan teori nilai, sementara etika deskriptif membahas tingkah laku moral manusia secara universal. Teori nilai sendiri dihubungkan juga dengan berbagai disiplin ilmu manajemen, psikologi, sosiologi, antropologi dan teologi. Konsepsi klasik tentang nilai dalam antropologi dipelopori oleh Parsons (1951) serta Kluckhohn dan Strodtbeck (1961).

Dalam perkembangannya, teori nilai spiritual kerja dikelompokkan menjadi dua fase, yaitu era hubungan manusia dan gerakan keagamaan dalam pekerjaan. Era hubungan manusia membahas psikologi dan sosial dalam teori manajemen yang dipelopori oleh seorang pencetus psikologi industri bernama Hugo Munsterberg (1862), Hawthorne Studies dan

Elton Mayo dengan moral dan efisiensi kerja (1933), Frederick Herzberg dengan karyanya yang berjudul *Two Factor motivation* (1959), Mc Clelland dengan karyanya yang berjudul *Achievement Motivation* (1961), dan Abraham Maslow dengan *Hierarchy Need of Motivation: Transcendancy* (1959) kebutuhan tertinggi manusia mencari makna hidup dalam dunia kerja. Sementara di dalam era gerakan keagamaan dalam pekerjaan, nilai-nilai agama dan kepercayaan mulai masuk ke dalam kajian organisasi dan manajemen. Weber dengan *Protestant Work Ethics* (1959), Greenleaf R. K. dengan *Servant Leadership* (1977) dan Fry (2005) *spiritual leadership* dan etika kerja Islam, Yousuf, (2000) dan Ali, (2008). Sedangkan teologi dipelopori oleh (Chandler, (1999), Hatch, Burg, Naberhaus dan Hellmich, (1998), Mahoney dan Graci, (1999), Tuck, wallace dan Pullen, (2001) yang menggambarkan spiritualitas sebagai keyakinan pada Tuhan melalui keyakinan dan praktik keagamaan. dan Borba, M, (2001) *bulding moral intelligence*.

Dalam bidang manajemen, Henry Mintzberg (1973) merupakan peletak dasar kajian nilai dalam manajemen. Dia menyatakan bahwa, nilai mencerminkan keyakinan seseorang dari apa yang “seharusnya” dan pernyataan nilai bisa “benar” atau “tidak benar”. Seiring waktu, konsep manajemen mulai bergeser dengan banyaknya kajian nilai spiritual yang diintegrasikan ke dalam konsep manajemen modern oleh Mitroff dan Denton (1999). Dalam karya keduanya yang berjudul *A Spiritual Audit of Corporate America*, mereka

*memberikan perspektif baru tentang bagaimana nilai spiritual kerja dapat meningkatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan di Amerika.*

Kajian nilai dalam manajemen dikembangkan oleh Anderson dengan *Value Based Management (VBM)* di tahun 1997. Menurut Robbins dan Coulter (2002), VBM merupakan pendekatan untuk mengelola apa yang dibangun, dipromosikan, dan dipraktikkan oleh para manajer yang terkait dengan nilai bersama organisasi. Selanjutnya Miliman (1999) mengajukan model baru *Spiritual Values Based Management Model (SVBMM)* yang menjelaskan nilai-nilai spiritual inti organisasi yang mewakili pandangan filosofis dari tujuan organisasi. Kemudian pemikiran manajemen didominasi paradigma gerakan spiritualitas sejak Collin dan Porras (1994) mengkaji perusahaan yang berumur panjang dan sukses menjadi *market leader* dunia karena memiliki karakter spiritual.

Marcis D. (1997) merekomendasikan penggabungan nilai spiritual ke dalam teori organisasi modern sebagai alternatif untuk rekayasa ulang dan perampingan. Graber dan Johnson (2001) membahas rasionalitas dimensi spiritual dalam kehidupan organisasi. Peneliti lain, seperti Bickham (1996), Conger (1994), dan Marcic (1997) juga mendukung rancangan organisasi agar dapat mewujudkan spiritualitas melalui rasa kebersamaan komunitas dan mendiskusikan potensi kepemimpinan yang memasukkan nilai spiritual ke dalam bidang manajemen. Selain itu, Bickham turut menegaskan



bahwa ketika nilai spiritualitas dibudayakan di tempat kerja maka hal tersebut akan memunculkan energi kreatif.

Konsep spiritualitas di tempat kerja dibahas oleh Giacalone and Jurkiewicz (2003) melalui *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Dengan itu keduanya menjelaskan alasan perlunya menghubungkan SRW untuk kinerja organisasi, mengintegrasikan psikologi, nilai-nilai spiritualitas, dan ilmu pengetahuan organisasi. Mereka juga menegaskan nilai spiritual kerja merupakan kerangka nilai-nilai organisasi yang dapat dibuktikan melalui budaya yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan. Pengalaman itu dipromosikan melalui proses kerja yang memfasilitasi rasa keterhubungan antarkaryawan sehingga memberikan rasa kelengkapan dan sukacita. Fry Matherly (2006) menjelaskan bahwa, nilai spiritualitas organisasi melibatkan motivasi bekerja dan inspirasi melalui visi transenden beserta nilai budaya altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif.

Kajian mengenai nilai-nilai spiritual kerja di organisasi memunculkan perdebatan atau kritikan akademis. Kritikan pertama mempertanyakan tentang dasar ilmiah dari konsep spiritualitas tersebut. Robbins dan Jugde (2012:265) berargumen bahwa, studi spiritualitas di tempat kerja relatif terbatas sehingga konsep ini masih diragukan keandalannya. Kritikan kedua mempertanyakan manfaat dan dampak

penerapan nilai spiritualitas kerja bagi perusahaan (Robbins dan Judge, 2012:265). Dari sisi dampak, para peneliti terfragmentasi pada dua kajian utama, yaitu individu yang terkait sikap karyawan (Milliman, 1999; Pawar, 2009; Fry, 2009; Marschke dan Preziosi, 2011; Malik, 2010), komitmen (Karakas, 2009; Bodla dan Ali, 2012), kinerja organisasional (Garcia-Zamor, 2003; Milliman, 1999; Askari, 2014), pengembangan organisasi (Husain dan Khan, 2009), manajemen laba (Chen dan Sheng, 2013), praktik MSDM (Milliman, 2003; Jui-Min, 2012; Hashim, 2010), pembelajaran organisasi (Askari, 2014; Deshpande, 2012; Sorakraikitikul dan Siengthai, 2014), efektivitas dan kinerja tim (Tischler, 2001), dan efektivitas kepemimpinan (Strack, 2002; Burke, 2006).

Selain perdebatan tentang nilai-nilai spiriual kerja, hal yang sama juga terjadi pada definisi spiritualitas. Karakas (2010) menyatakan, ada lebih dari 70 definisi spiritualitas kerja. Ketidaksamaan definisi tersebut disebabkan karena tidak ada pengertian standar untuk akar kata *spiritualitas*. Kegagalan untuk memberikan penilaian ke arah mana konsepsi spiritualitas kerja ini kemudian menyebabkan pertanyaan, "Mengapa organisasi tetap skeptis menerapkan spiritualitas di tempat kerja?"

Konsep spiritualitas kerja sampai saat ini terbagi ke dalam dua perspektif utama. Perspektif pertama berpendapat bahwa agama dan kepercayaan tidak terpisahkan dari spiritualitas kerja. Perspektif ini diambil dari *Spiritual Well-*

*Being Scale* (Paloutzian and Ellison, 1982; Ellison, 1982) dan *Duke Religion Index* (Koenig and Parkerson, 1997). Sementara perspektif kedua memandang bahwa, spiritualitas di tempat kerja terpisah dari kepercayaan atau agama. Kelompok pendukung gagasan ini antara lain Miliman (2003), Giacalone dan Jurkiewicz (2003), Heaton (2004), dan Pawar (2009). Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa, tidak ada definisi dan model pengukuran yang diterima secara universal. Beberapa hasil penjelasan yang sudah disajikan membuktikan adanya keperluan untuk dilakukannya analisis ilmiah yang sistematis dan menyeluruh. Analisis ilmiah ini nanti dilakukan melalui studi lapangan untuk mendefinisikan kejelasan konstruk inti dari spiritualitas kerja secara lebih baik.

## **B. Konsep Praktik Manajemen SDM**

Teori MSDM yang didasarkan pada teori modal manusia (Becker, 1964; Flamholtz dan Lacey, 1981; Schultz, 1961) dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Barney, 1991; Prahalad dan Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) merupakan dua teori yang banyak mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia dalam periode 20 tahun terakhir. Kedua teori ini menawarkan logika yang mendasari dan memahami bagaimana perusahaan dapat mengelola karyawan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Teori modal manusia yang terkait dengan pandangan berbasis sumber daya menyatakan bahwa, organisasi berinvestasi mengembangkan sumber daya internal melalui peningkatan keterampilan karyawan (Becker, 1964; Tsang, Rumberger dan Levine, 1991). Teori sistem sosial yang dikembangkan oleh Niklas Luhmann (1995) merupakan salah satu landasan teoritis dari manajemen sumber daya manusia. Paauwe, (1994-1998) mengembangkan model *Human Resource-Based Theory of the Firm* sebagai gabungan dari berbagai pendekatan dalam strategi dan praktik manajemen SDM.

Pengembangan studi terbaru yang mengkaji nilai spiritual kerja dengan praktik MSDM dilakukan oleh Miliman (1999) dengan menggunakan konsep *Spiritual Value Based Management* (SVBM). Model konseptual diajukan Bilal Khan (2010) yang menghubungkan nilai spiritualitas perspektif Islam dengan praktik manajemen sumber daya manusia. Mellahi dan Budhwar (2010) meneliti pengaruh nilai Islam pada praktik MSDM dan kinerja organisasi secara umum. Sementara untuk kajian tentang praktik MSDM dengan kesehatan organisasi dilakukan oleh Mermanesh H (2015). Kajian tersebut dilakukan dengan objek studi pada sektor perbankan di Iran. Hasil studi itu menunjukkan adanya pengaruh positif dimensi kesehatan dengan produktivitas praktik manajemen SDM.

### C. Konsep Orientasi Pembelajaran

Sejak akhir tahun 1950-an, Chris Argyris mengeksplorasi hubungan berpikir antara individual, pembelajaran, dan efektivitas organisasi. Sejak saat itu, banyak studi yang terkait dengan konsep pembelajaran organisasi. Teori pembelajaran organisasi didasarkan pada *Knowledge Based Theory* (Penros, 1959) dan dikembangkan oleh Wernerfelt (1984), Barney (1991), dan Corner (1991). Teori lain yang membahas konsep pembelajaran adalah teori sosial kognitif (*social cognitive theory*) yang dipakai Bandura (1989). Bandura menyatakan bahwa faktor sosial, kognitif, dan faktor perilaku memainkan peranan penting dalam pembelajaran.

Berkaitan dengan organisasi pembelajaran, Senge (1990) memopulerkan *Learning Organization* dalam bukunya yang berjudul *The Fifth Discipline*. Peneliti lain, Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan empat tahap model spiral dari pembelajaran organisasi. Demikian pula Lukas (1996:233) mengakui bahwa, pembelajaran organisasi dianggap oleh banyak ahli sebagai kunci keberhasilan organisasi di masa depan (Mavondo 2005:1237). studi Stephen Porth (1999) menguji karakteristik organisasi pembelajaran, spiritualitas dalam pertumbuhan karyawan, dan rasa kebersamaan. Kesimpulannya adalah belajar dari sumber-sumber nilai spiritual tidak hanya membantu organisasi mencapai tujuan

bisnis, tetapi memungkinkan manusia untuk berkembang dalam organisasi.

Sorakraikitikul dan Siengthai (2014) menyelidiki peran budaya organisasi belajar sebagai *enabler* dari perilaku berbagi pengetahuan dan spiritualitas di tempat kerja. Berdasarkan studi literatur, studi yang menguji pengaruh orientasi pembelajaran dengan kesehatan belum pernah dilakukan. Studi sebelumnya hanya menggunakan dimensi kesehatan organisasi, seperti *trust* (Ismail, 2013) dan inovasi (Movondo, 2005; Jimenez 2008). Paparoidamis (2005) menggunakan pendekatan kualitatif.

**Tabel 4.1.** Integrasi Teori Nilai spiritual kerja, Kesehatan organisasi, Praktik MSDM dan Orientasi pembelajaran

Basic Theory	Middle Range Theory	Applied Theory
<p><b><i>Classical Organization</i></b></p> <p>1. <i>Aksiologi :Filsafat Moral : Deskriptif Ethics dan Normatic Ethics</i></p> <p>2. <i>Max Weber (1958) Protestant Work Ethics</i></p> <p>3. <i>Maslow (1959) Hierarchy Need of Motivation</i></p> <p>4. <i>Mintzberg (1973) "The Nature</i></p>	<p>1. <i>Value-based management (Anderson, 1997)</i></p> <p>2. <i>Spiritual value-based Management (Miliman, 1999)</i></p> <p>3. <i>Spiritual Business Organization Model (Campuzano</i></p>	<p><b><i>Spiritual work values</i></b></p> <p><i>(Miliman 1999; Asmohs dan Duchon, 2000) (Sense of community, Meaningful work, Alignment between organizational and individual values, Positive organizational purpose)</i></p>

<b>Basic Theory</b>	<b>Middle Range Theory</b>	<b>Applied Theory</b>
<p><i>Managerial Work”</i>  <b>Psychology</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Value Theory (Rokeach, 1973)</i></li> <li>2. <i>Kluckhohn dan Strochbeck (1961) Value Orientation Theory</i></li> <li>3. <b>Antroplogy</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Values Orientation Theory (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961)</i></li> <li>2. <i>Organizational Culture (Schein, 2004)</i></li> </ol> </li> </ol>	<p><i>dan Seteroff, 2009)</i></p>	
<p><b>Organizational</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>General System Theory (Bentalanffy, 1950)</i></li> <li>2. <i>Resource Based-Theory (Barney, 1986)</i></li> <li>3. <i>Contingency Theory (Burns dan Stalker, 1961)</i></li> <li>4. <i>Resource Dependency Theory (Pfeffer dan Salancik, 1978)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hybrid management in health organizations (Orvik dan Avelson, 2012)</i></li> <li>2. <i>Organizational health Work system Model (Shoaf. et al., 2004)</i></li> </ol>	<p><b>Organizational Health</b></p> <p>Budiharjo, (2012), Hoy dan Miskel, (2005), Australian Public Service Commission, (2011). Dukungan sumber daya, inisiasi struktur, pengaruh manajemen puncak/kepemimpinan, pertimbangan, semangat/moral, arah</p>

<b>Basic Theory</b>	<b>Middle Range Theory</b>	<b>Applied Theory</b>
5. <i>Theory Ecological Population (Hannan and Freeman, 1984)</i> 6. <i>Institusional Theory (Scott, 1987)</i>		<i>(direction)</i> , tata kelola <i>(governance)</i> , kepercayaan <i>(trust)</i> dan berbagi pengetahuan <i>(knowledge sharing)</i>
1. <i>Resource Based-Theory (Barney, 1986)</i> 2. <i>Resource Dependency Theory (Pfeffer dan Salancik, 1978)</i> 3. <i>Human capital Theory (Ross, 1997)</i>	<i>Human Resource-based Theory of the Firm (Paauwe, 1994, 1998)</i>	<b><i>Human resource Management Practices</i></b> <i>(Mondy, 2010; Kuo, 2011; Fong, 2011)</i> <i>:Recruitment and selection, Training and development, Performance appraisal, Compensation and reward, Empowerment</i>
<b><i>Sociology Theory</i></b> 1. <i>Social System Theory (Parson, 1958)</i> 2. <i>Social learning Theory (Albert Bandura, 1977)</i>	<i>Organizational learning Senge (1990)</i> <i>Nonaka (1994)</i>	<b><i>Learning orientation</i></b> <i>(Baker dan Sinkula, 1999):</i> Komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran, visi bersama, pembelajaran kelompok

Sumber : Data primer diolah (2016)



## **D. Konsep Kesehatan Organisasi**

Konsep kesehatan organisasi pertama kali diajukan oleh Parson, Bales, dan SiIs (1953). Chris Argyris (1962-1964) mengembangkan teori dasar pemahaman psikologi kesehatan individu di lingkungan pekerjaan. Kajian selanjutnya oleh Miles (1969) yang merumuskan konsep kesehatan organisasi yang berorientasi pada kelangsungan hidup. Amitai Etzionis mengembangkan pemikiran kesehatan organisasi dengan tidak eksplisit (Kathryn G. S., 2004). Kemudian dibahas dalam teori kontijensi oleh Tom Burn, Stalker, John Woodward, dan Lawrence (1967) dan teori ketergantungan sumber daya oleh Pfeffer dan Salancik (1978). Dalam teori ketergantungan sumber daya, organisasi dijelaskan menguasai sumber daya vital yang memiliki (power) paling besar sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dalam hubungannya dengan organisasi lain. Selanjutnya oleh Levinson (1972) dan Kilburg (2000) mengembangkan model tahapan identifikasi kesehatan organisasi yang menurun (dalam Kathryn G.S., 2004).

Pemikiran konsep kesehatan organisasi didasarkan juga pada teori ekologi populasi oleh Hannan dan Freeman (1984). Keduanya menjelaskan, kemampuan organisasi untuk memanfaatkan ecology niche (domain sumber daya lingkungan yang unik untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi) dengan cara meningkatkan kompetensi dan keahlian yang relevan. Genaidy (2004) juga menyebutkan dasar konsep

kesehatan organisasi di Amerika Serikat yang dimulai pada tahun 1960. Konsep itu didasarkan kepada adanya kekhawatiran para peneliti humanistik tentang bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi.

Berdasarkan kajian Hoy dan Tarter (1991) serta Hoy dan Miskel (1991) dijelaskan bahwa, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya, dapat menciptakan solidaritas di antara anggotanya untuk mencapai sebuah tujuan. Studi Di Maggio dan Powell (1999) serta Olivier (1991) berfokus pada bagaimana organisasi mempengaruhi lingkungan mereka dan bagaimana organisasi secara aktif berkontribusi terhadap konstruksi sosial lingkungan. Terutama proses di mana lingkungan organisasi dibentuk, diproduksi ulang, dan diubah menjadi isu yang relevan untuk studi manajemen.

Studi yang dilakukan Mc Kinsey berbunyi, sebuah perusahaan konsultan kepada 800 organisasi di seluruh dunia dalam kurun waktu 2011-2013, memberikan kesimpulan adanya hubungan antara kesehatan suatu organisasi dengan kinerjanya, baik di level korporat maupun pada level unit-unit di bawahnya. Orvik dan Axelsson (2012) menggunakan model *Hybrid Management* untuk menjelaskan bagaimana nilai-nilai dijadikan alat manajemen, sumber motivasi, dan energi untuk menciptakan kesehatan beserta efektivitas organisasi. Daft (dalam Budiharjo, 2012) menyebutkan, kesehatan organisasi merupakan sebuah pendekatan proses internal dalam organisasi.

## **E. Konsep Pengaruh Nilai Spiritual Kerja Terhadap Kesehatan Organisasi**

Penelitian yang dilakukan Kriger dan Hanson (1999) menjelaskan, nilai-nilai universal yang bersumber dari agama-agama besar di dunia merupakan dasar untuk menciptakan organisasi yang sehat. Nilai-nilai inti menjadi penting untuk mengembangkan visi ekonomi dan spiritual agar tumbuh dalam organisasi modern. Sejauh ini, perkembangan kajian nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi belum dilakukan secara komperhensif. studi yang ada hanya menghubungkan dimensi kesehatan organisasi dengan nilai spiritual kerja yang misalnya dilakukan Tischler (2001). Tischler menyatakan, nilai spiritualitas kerja dapat meningkatkan keberhasilan kerja. Daniel (2010) menyajikan model teoritis nilai spiritualitas kerja memiliki dampak terhadap efektivitas tim. Garcia-Zamor, (2003) beserta Jurkiewicz dan Giacalone (2003) menjelaskan, kinerja organisasi dan etika bisnis. Corner (2008), Ayoun (2015), moral (Reave, 2005), efektivitas kepemimpinan dan kepercayaan (Krishnakumar, 2002), berbagi pengetahuan (Rahman *et al.*, 2015) dan kepemimpinan (Burke, 2006).

Hasil studi lain yang membahas hubungan nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi dilakukan oleh Ebrahimi (2016). studi Ebrahimi menyatakan, keberadaan tiga dimensi spiritual kerja (kebermaknaan kerja, solidaritas, dan keselarasan nilai-nilai) tidak memiliki pengaruh terhadap kesehatan

organisasi. Ebrahimi mengukur kesehatan organisasi dengan menggunakan model Hoy dan Fieldman (1990), yaitu moral, komunikasi, partisipasi, kinerja, pengembangan SDM, koordinasi, kemampuan, kepemimpinan, dan budaya. Dengan kajian yang sama Asgari M. (2015) menemukan nilai spiritualitas kerja (level individu, level grup dan level organisasi) dan dimensinya berpengaruh pada kesehatan organisasi. Untuk mengukur kesehatan organisasi dalam studi ini menggunakan model yang dikembangkan oleh Hoy dan Fieldman, (1990) dimensi: moral, penekanan ilmiah, dukungan sumber daya, pertimbangan, wewenang manager, kesatuan kelembagaan dan penataan.

Studi yang dilakukan oleh Bavarsad (2014) untuk mengidentifikasi hubungan antara kecerdasan organisasi (OI) dan kecerdasan spiritual (SI) dengan Kesehatan Organisasi (OH) pada Organisasi Keamanan Sosial (SSO) di Kota Ahwaz, Iran. Hasil studinya menunjukkan bahwa, baik kecerdasan spiritual maupun kecerdasan organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar pada kesehatan organisasi. Dimensi kesehatan yang diukur adalah tugas-tugas organisasi, pertumbuhan dan perubahan organisasi, serta proses internal organisasi. Sementara itu kecerdasan spiritual, menggunakan perspektif bersama, kepentingan bersama, kecenderungan perubahan, keberanian, persatuan dan kesepakatan, serta aplikasi pengetahuan dan penekanan kinerja.

Temuan ketiga studi ini berbeda hasilnya sehingga diperlukan studi lanjutan untuk melengkapi berbagai keterbatasan studi sebelumnya. Caranya adalah dengan menggabungkan berbagai konsep riset menjadi sebuah konstruksi studi baru tentang pengaruh nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi secara utuh dalam studi empiris. Dengan keterbatasan studi terdahulu maka posisi studi ini adalah melengkapi kajian nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi secara komprehensif.

## **F. Konsep Mediasi Praktik Manajemen SDM Dan Orientasi Pembelajaran**

Gagasan yang mendasari keterkaitan antara nilai spiritual kerja dengan praktik MSDM didasarkan pada *Spiritual Value-Based Management Model* (Milliman 1999). Gagasan ini kemudian mendapatkan dukungan empiris dari beberapa peneliti berikutnya. Hasil studi terkini yang mengkaji pengaruh nilai spiritual dengan praktik SDM memiliki keterbatasan konseptualisasi, di mana perspektif agama mendominasi kajian spiritual dalam kaitannya dengan praktik SDM (Jui-Min, 2012; Rees dan Johari, 2010; Hashim, 2010). Selain itu, hasil studi Milliman (2003) dan Charoenarpornwattana, (2016) lebih bersifat pendekatan kualitatif dengan mengusulkan model konseptual dan memiliki kelemahan generalisasi hasil sehingga diperlukan pembuktian empiris lanjutan.

Kajian lain, seperti Rees dan Johari (2010) melihat nilai spiritual kerja dalam konteks agama memainkan peran penting dalam praktik manajemen SDM. Kajian yang sama oleh Jui-Min (2012) mengidentifikasi spiritual dalam konteks Konfusiasme, Taoisme, dan Budhisme serta dampaknya pada motivasi pelatihan SDM. Hashim (2010) menggunakan pendekatan Islam pada praktik HRM dan dampaknya pada praktik MSDM di Malaysia. Secara empiris dapat dibuktikan bahwa, prinsip-prinsip Islam memiliki pengaruh signifikan terhadap pelatihan dan praktik pengembangan SDM di organisasi. Kajian terdahulu ditemukan adanya konteks pembahasan nilai spiritual kerja yang difokuskan pada dimensi keagamaan belum mengarah kepada nilai-nilai spiritual kerja yang universal. Itu artinya dimensi keagamaan tersebut perlu memiliki pengembangan lebih lanjut agar mengarah kepada nilai-nilai spiritual kerja yang universal.

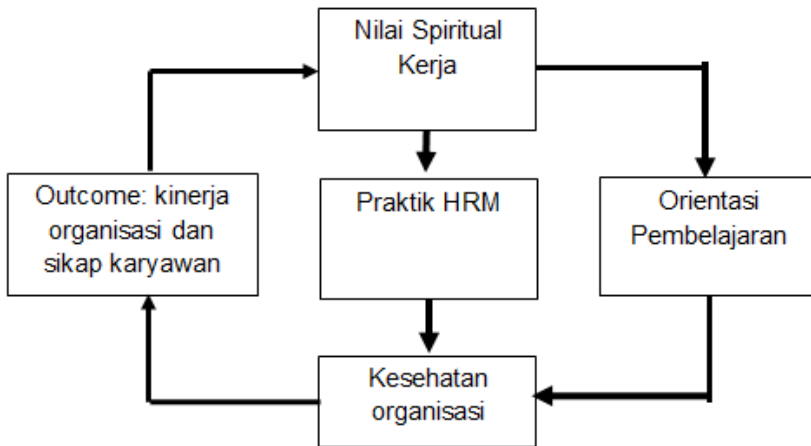
Pengaruh nilai spiritual kerja terhadap orientasi pembelajaran didasarkan pada studi awal Wong (1994) yang kemudian dilanjutkan oleh Howard (2002). studi ini memberikan landasan teoritis mengenai keterkaitan antara nilai spiritual kerja dan pembelajaran. Hubungan ini dipertegas oleh Kolodinsky, Giacalone, dan Jurkiewicz, (2008), Krishnakumar dan Neck (2002), Nur dan Organ (2008). Despande, (2012) kemudian melalui kajian literatur yang komprehensif menyimpulkan bahwa nilai spiritual kerja berhubungan positif dengan kemampuan pembelajaran organisasi.

Menempatkan praktik MSDM dan orientasi pembelajaran sebagai variabel mediasi pengaruh nilai spiritual kerja dan kesehatan organisasi mendukung pandangan Hicks (2003), Kinjierski dan Skrypnek (2004), beserta Krishnakumar dan Leher, (2002). Mereka menyatakan, nilai spiritual kerja menghubungkan beragam fungsi organisasi dan praktik manajemen. studi ini juga menegaskan penempatan nilai spiritual kerja sebagai anteseden praktik MSDM yang berbeda dengan studi Hasim (2012) Sedangkan pengaruh praktik MSDM terhadap kesehatan belum dilakukan studi yang komperensif hanya memasukan dimensi-dimensi kesehatan.

Menempatkan orientasi pembelajaran sebagai variabel mediasi pengaruh nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi untuk menguji ulang variabel mediasi demi menjawab perbedaan pendapat Howard (2002) antara Deshpande (2012) yang menempatkan nilai spiritual kerja sebagai *antecedent* pembelajaran dan studi Sorakraikitikul dan Siengthai (2014). Mereka berdua menempatkan nilai spiritual kerja sebagai dampak dari penerapan budaya pembelajaran. Pendapat Gibson (2012) nilai spiritual kerja memunculkan motivasi yang kuat secara internal untuk berlangsungnya proses pembelajaran.

Untuk melengkapi kajian studi terdahulu, posisi studi ini adalah menempatkan praktik MSDM dan orientasi pembelajaran sebagai mediator pengaruh nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi: Berdasarkan kajian Gibson

(2012), Miliman (1999), Jun Min (2012), Sorakraikitikul (2014), Despenden (2012), serta Kolodinsky, Giacalone dan Jurkiewicz, (2008). Berdasarkan studi literatur dan hasil studi yang sudah dijelaskan pada kajian pustaka, maka kerangka desain model konseptual yang diusulkan dalam studi ini adalah mengadopsi model yang dikembangkan Miliman (1999) *Spiritual Value Based Management*, dan Orvik dan Axelsson, (2012) *Hybrid Management In Health Organization*. Hal-hal tadi kemudian digabungkan dengan model studi Ebrahimi (2016) dan Asgari M. (2015) yang tertera di bawah ini:



**Gambar 4.1.** Desain Model Konseptual studi secara Integratif





# Strategi Penyehatan Organisasi

## A. Strategi Penyehatan Organisasi

**S**uatu perusahaan dapat dikatakan memiliki kondisi tidak sehat apabila mengalami deteriorasi adaptasi perusahaan dengan lingkungan. Akibatnya kinerja akan menjadi dalam jangka waktu tertentu yang berkelanjutan, sehingga perusahaan kehilangan sumber daya dan dana. Kondisi tersebut terjadi saat perusahaan mengalami posisi penurunan yang ditandai dengan berkurangnya sumber daya.

Pengukuran tinggi atau rendahnya kinerja suatu perusahaan itu didasarkan pada dua hal, yaitu kinerja operasional dan kinerja strategis. Kinerja operasional berkaitan dengan ukuran keuangan perusahaan dengan dimensi waktu yang lebih pendek. Sementara kinerja strategis berkaitan dengan pemasaran dengan dimensi waktu yang lebih panjang (Pearce dan Robinson, 1988 dan 1991)

Sama seperti tubuh manusia, suatu perusahaan yang dikatakan sakit juga mempunyai satu atau lebih gejala untuk

diidentifikasi. Gejala yang dimaksud di sini mempunyai pengertian yang berbeda dengan sebab mengapa ada suatu perusahaan dapat dikatakan tengah sakit. Gejala semata-mata hanya merupakan tanda-tanda adanya ketidaksehatan perusahaan yang mengindikasikan perusahaan dalam keadaan sakit. Sedangkan sebab perusahaan yang sakit lebih menunjuk pada variabel yang bertanggung jawab menjadikan perusahaan itu menderita sakit (Suwarsono, 2006). Dalam rangka mengenali gejala-gejala tersebut terkadang terjadi kesulitan yang mengakibatkan proses identifikasinya jadi melambat. Hal ini disebabkan oleh para eksekutif yang cenderung mengabaikan satu atau lebih gejala awal yang dianggap biasa saja. Para eksekutif cenderung menunggu-nunggu sampai gejala tersebut muncul ke permukaan. Mengakui perusahaan yang sakit bukanlah hal yang mudah dilakukan oleh para eksekutif perusahaan, karena berkaitan langsung dengan penilaian kinerja pemegang saham. Selain itu, secara politis juga mengandung risiko besar, yaitu diberhentikan dari jabatan. Oleh karenanya, tidak heran apabila kita sering melihat banyak perusahaan berdiri bertahun-tahun, tetapi tiba-tiba sakit keras secara mendadak dan akhirnya tutup.

Demi menjaga tetap berlangsungnya kegiatan yang dimiliki suatu perusahaan, maka diperlukan strategi penyehatan agar perusahaan itu tetap bertahan. Berikut beberapa strategi penyehatan itu:

## 1. Strategi generik

Strategi penyehatan ini diterapkan tanpa melihat penyebab ketidakeehatan sebuah perusahaan itu. Strategi ini sendiri memiliki 10 langkah, yakni pergantian manajemen, sentralisasi pengendalian keuangan, perubahan organisasi, reduksi biaya, reduksi aset, restrukturisasi hutang, reorientasi produk, peningkatan pemasaran, akuisisi, dan investasi (Suwarsono, 2006).

- 1) Pergantian manajemen. Ketidakeehatan perusahaan sering juga disebabkan karena tidak cakupnya pucuk pimpinan manajemen dalam mengelola bisnis. Apabila hal ini terjadi maka pucuk pimpinan manajemen itu tidak lagi memiliki legitimasi politis dan profesi yang cukup untuk memutar balik perusahaan. Dia bahkan dapat menjadi satu-satunya tertuduh kegagalan dalam pengelolaan perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pucuk pimpinan manajemen perlu segera diganti. Pucuk pimpinan baru diharapkan memiliki legitimasi yang lebih dari cukup untuk melakukan perubahan orientasi strategi yang selama ini telah dimiliki perusahaan karena visi, misi, strategi, dan budaya perusahaan yang lama telah terbukti gagal membawa pertumbuhan perusahaan. Secara riil, pucuk pimpinan baru diharapkan mampu membawa perubahan strategis yang komprehensif, bukan sekadar operasional yang sifatnya tambal sulam. Di samping itu, pergantian pucuk

pimpinan juga memiliki makna simbolik, sebagai bukti hukuman yang layak diberikan pada kegagalan pucuk pimpinan yang lama. Dalam pemilihannya, orang yang menduduki pucuk pimpinan perusahaan bisa berasal dari pihak internal maupun eksternal perusahaan. Jika dari dalam, maka harus dipilih dari sekian orang yang telah senior dan mempunyai pengalaman bekerja yang cukup lama untuk dipromosikan sebagai pucuk pimpinan baru. Jika dari luar, maka harus dipilih orang yang mempunyai tingkat pengetahuan akademis, keterampilan yang tinggi, gaya, dan peran kepemimpinan yang baik. Sangat tidak mungkin apabila pucuk pimpinan diduduki oleh orang yang tidak mempunyai keempat hal di atas (Suwarsono, 2006).

- 2) Pengendalian keuangan. Sentralisasi pengendalian keuangan menjadi salah satu hukum terpenting penyehatan perusahaan, tanpa memandang intensitas ketidaksehatan yang terjadi. Sebelum berpikir tentang efektivitas, manajemen terlebih dahulu memprioritaskan peningkatan efisiensi. Hampir pasti perusahaan yang sakit memiliki kinerja keuangan yang tidak mengembirakan, dan bahkan buruk. Oleh karena itu, sentralisasi dan pengetatan anggaran dapat secara umum ditujukan pada aliran kas, biaya material, biaya tenaga kerja langsung, biaya-biaya tidak langsung, dan anggaran investasi. Pengetatan secara drastis biasanya

diarahkan pada biaya tidak langsung, termasuk di dalamnya biaya studi dan pengembangan, bahkan menunda investasi.

Perusahaan yang tidak sehat artinya tidak memiliki budaya efisien. Oleh karena itu implementasi sentralisasi pengendalian keuangan hampir pasti tidak dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan partisipanoris. Dengan kata lain, pendekatan dari bawah tidak dapat digunakan dan lebih menggunakan pendekatan dari atas (Suwarsono, 2006).

- 3) Perubahan organisasi. Strategi perubahan organisasi tidak sama dengan kedua strategi di atas. Strategi perubahan organisasi tidak serta merta diperlukan pada awal proses penyehatan karena penerapan strategi ini secara ketat mengikuti apa yang dikatakan oleh Chandler (1962) bahwa, struktur organisasi mengikuti strategi. Perubahan organisasi hanya terjadi setelah ada kebutuhan reorientasi strategi. Dengan demikian, struktur organisasi dilihat sebagai salah satu alat bantu mencapai tujuan perubahan strategi. Perubahan struktur organisasi juga dapat terkesan prematur ketika organisasi hanya diartikan sebatas kesinambungan antarbagian. Dia baru dapat dipahami ketika makna informal struktur tersebut dapat dikenali secara saksama. Struktur organisasi tidak mungkin dapat dipahami hanya dengan memperhatikan karakter formalnya saja. Untuk

itu, bila diperlukan perubahan hendaknya didasari dengan pertimbangan yang cermat dan tidak perlu ditambahi dengan pertimbangan ketergesa-gesaan (Suwarsono, 2006).

- 4) Reduksi biaya. Strategi reduksi biaya memiliki kaitan erat dengan strategi sentralisasi pengendalian keuangan. Reduksi biaya dapat memiliki karakter strategis jika tujuan yang hendak dicapai adalah mencapai posisi yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Perusahaan berhasil memiliki keunggulan biaya tidak saja dalam jumlah, akan tetapi juga dalam struktur. Strategi reduksi biaya memiliki peran yang signifikan ketika perusahaan menderita kerugian, khususnya jika jarak antara volume penjualan yang diraih mendekati titik impas. Sedikit saja reduksi biaya yang dilakukan, maka perusahaan tidak mengalami kerugian. Reduksi biaya material dapat dilakukan dengan cara perubahan strategi pembelian yang lebih efektif dan efisien. Reduksi biaya tenaga kerja dapat dilakukan dengan peningkatan produktifitas yang mana jika diperlukan dapat dilakukan melalui pengurangan jumlah tenaga kerja (Suwarsono, 2006).
- 5) Reduksi aset. Reduksi aset sangat diperlukan bagi perusahaan yang memiliki krisis keuangan yang besar. Manajemen perusahaan harus dengan segera melakukan divestasi aset, tanpa mengaitkan dengan strategi reorientasi produk. Mendesaknya divestasi dan

penjualan aset ini dilatarbelakangi oleh tingginya kebutuhan perusahaan untuk memperoleh dana segar, yang merupakan salah satu syarat terpenting keberhasilan penyehatan perusahaan (Suwarsono, 2006).

- 6) Restrukturisasi hutang dan keuangan. Pada umumnya, perusahaan yang tengah sakit memiliki beban tetap, yakni bunga yang besar sebagai akibat kesalahan kebijakan keuangan yang tidak hati-hati. Perusahaan memiliki rasio hutang terhadap modal yang terlalu tinggi yang mana melanggar kaidah umum normal yang biasanya dipegang dalam konteks manajemen keuangan, yaitu umlah hutang lebih besar dari modal yang dimiliki. Oleh karenanya, perusahaan perlu melaksanakan restrukturisasi hutang dan restrukturisasi portofolio investasi. Restrukturisasi hutang melibatkan proses negosiasi ulang tentang perjanjian hutang piutang antara perusahaan dengan pemberi kredit, misalnya bank. Manajemen perlu melakukan peninjauan ulang terhadap jadwal pembayaran hutang sampai pada pengunduran jatuh tempo, atau bahkan perubahan hutang jangka pendek menjadi jangka panjang juga perlu dilakukan. Sedangkan restrukturisasi keuangan mencakup kebijaksanaan alokasi arus keuangan kas maupun kredit yang diperlukan untuk penciptaan nilai tambah perusahaan, termasuk di dalamnya kebijakan distribusi keuangan bagi portofolio perusahaan. Jadi,

restrukturisasi keuangan memiliki pengertian yang jauh lebih luas dibandingkan dengan restrukturisasi hutang (Suwarsono, 2006).

- 7) Reorientasi produk. Strategi reorientasi produk juga tetap diterapkan jika sebab ketidaksehatan perusahaan karena manajemen keliru dalam menentukan target dan segmen pasar yang dituju. Strategi ini tepat dijalankan jika perusahaan mengalami pertumbuhan yang cepat, tetapi tidak diikuti pertumbuhan penjualan yang dapat menimbulkan berkurangnya laba perusahaan. Secara garis besar, strategi reorientasi produk meliputi pengurangan atau penambahan item dan lini produk, pengurangan atau penambahan konsumen yang dilayani, perubahan komposisi bauran penjualan dengan lebih memperhatikan satu jenis produk tertentu atau konsumen tertentu, modifikasi atribut produk, dan keluar atau memasuki segmen pasar tertentu. Secara praktis, reorientasi produk dapat diarahkan demi keperluan pengurangan kerugian dan mempertahankan laba dalam jangka pendek atau ditujukan untuk mencapai pemulihan kesehatan perusahaan jangka panjang (Suwarsono, 2006).
- 8) Peningkatan program pemasaran. Perusahaan yang sedang tidak sehat yang disebabkan karena kesalahan professional manajemen, biasanya ditandai oleh rendahnya efektivitas implementasi program pemasaran,



sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rendahnya kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajemen memiliki kemungkinan untuk melakukan strategi peningkatan efektivitas program pemasaran tanpa harus melakukan perubahan perencanaan pemasaran secara signifikan. Manajemen perusahaan perlu meningkatkan laba potensial yang dimiliki dengan tanpa perlu melakukan modifikasi produk serta segmen pasar yang dituju dengan hanya melakukan penyesuaian bauran pemasaran yang selama ini telah digunakan. Manajemen harus mencari kombinasi dan keseimbangan baru yang lebih pas terhadap berbagai variabel, meliputi lini dan atribut produk, saluran distribusi, program penjualan, harga, promosi, dan program pelayanan. Dari beberapa variabel itu, program penjualan dan harga adalah yang lebih sering dipilih (Suwarsono, 2006).

- 9) Akuisisi. Akuisisi juga merupakan strategi yang dapat dipilih sebagai strategi penyehatan perusahaan, meskipun jarang ditemui implementasinya di lapangan. Biasanya strategi ini lebih tepat dipilih oleh perusahaan yang mempunyai kondisi bisnis statis, yaitu perusahaan yang sedang dalam tahapan krisis keuangan yang buruk. Di samping itu, pilihan terhadap strategi ini juga didasarkan pada pertimbangan percepatan waktu yang diperlukan dalam pemulihan kesehatan perusahaan. Dengan akuisisi, perusahaan memiliki peluang sehat

dalam tempo yang relatif cepat. Akuisisi pada perusahaan sejenis atau masih mempunyai keterkaitan dalam kategori industri menjadikan perusahaan yang tidak sehat tersebut mempunyai efek komplementer, perusahaan yang baru minimal bisa dijadikan patok duga atau *benchmark* kinerja bisnis. Akuisisi yang memiliki sifat lebih terdiversifikasi membuka peluang bagi perusahaan yang tidak sehat untuk memasuki produk-produk yang tentu saja masih memiliki peluang bisnis yang besar. Setidaknya lebih besar dibandingkan pasar yang telah dimasuki yang kini hampir ditinggalkan (Suwarsono, 2006).

- 10) Investasi. Strategi investasi biasanya dilakukan oleh perusahaan tidak sehat yang telah diakuisisi terlebih dahulu oleh perusahaan lain. Jadi, selama perusahaan yang tidak sehat tersebut tetap independen sebelum diakuisisi, maka perusahaan tersebut hampir mustahil mampu mengimplementasikan strategi investasi karena biasanya tidak lagi memiliki dana yang memadai. Keputusan melakukan investasi perlu dibuat oleh pemilik baru dan mungkin juga manajemen baru yang telah membeli perusahaan tidak sehat tersebut. Investasi dapat diwujudkan misalnya dengan peralatan produksi yang telah kadaluwarsa dengan harapan akan dapat diperoleh struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan pada masa sebelumnya. Perusahaan berusaha bekerja

dengan lebih efisien setelah memiliki alat produksi yang lebih baru, yang diusahakan bersamaan dengan pencapaian skala ekonomi yang lebih besar. Dengan demikian, strategi investasi ini berjalan seiring dengan strategi reduksi biaya. Tidak kalah pentingnya juga diikuti oleh strategi pemasaran yang lebih agresif untuk mencapai volume penjualan yang lebih besar (Suwarsono, 2006).

Penyehatan secara strategis diperlukan ketika terjadi kesalahan strategis sebagai berikut:

- 1) Biasanya berkaitan dengan usaha penyehatan terhadap sakit yang disebabkan oleh ketidakanggapan suatu perusahaan memenuhi kebutuhan konsumen dengan produk yang sekarang sesuai dengan komponen pokok yang telah ditetapkan.
- 2) Manajemen membuat kesalahan strategis yang mengakibatkan perusahaan berada di luar misi yang diharapkan.
- 3) Ketika perusahaan dinilai memiliki kecenderungan kehilangan posisi strategis di pasar, sekalipun perusahaan berhasil secara rata-rata atau bahkan lebih secara operasional.

Penyehatan operasional berusaha melakukan perubahan pada operasional perusahaan, tetapi hampir sama sekali tidak bersentuhan dengan usaha merubah strategi bisnis. Untuk

keperluan terjadinya arah perputaran perusahaan sebab perubahan pada operasional, biasanya menggunakan beberapa cara sebagai berikut:

- 1) Manajemen berusaha meningkatkan penghasilan yang diperoleh dengan berbagai teknik, misalnya dengan pemotongan harga, promosi, penambahan dan perbaikan pelayanan konsumen, serta memperbaiki saluran distribusi dan kualitas barang
- 2) Manajemen melakukan pemotongan biaya di beberapa bagian, seperti biaya administrasi, pemasaran, penelitian, dan pengembangan.

Pemilihan strategi ini tepat dilaksanakan oleh perusahaan yang beroperasi dalam industri yang telah dewasa yang hampir tidak menyediakan peluang pangsa pasar. Strategi ini biasanya juga dipilih perusahaan yang memiliki fleksibilitas yang cukup dalam anggaran operasi sehingga membuka peluang adanya pengurangan biasa yang signifikan. Langkah-langkah proses penyehatan di antaranya adalah:

- 1) Mengembalikan situasi yang serba tidak teratur ke dalam beraturan.
- 2) Memberikan penilaian secara menyeluruh tentang kemungkinan penarikan penghasilan dari piutang dagang, yang normalnya berjangka waktu pendek.
- 3) Mulai dipikirkan kemungkinan mencari sumber tambahan penghasilan baru.

Tahapan proses penyehatan di antaranya adalah:

- 1) Manajemen melakukan evaluasi menyeluruh yang biasanya memerlukan waktu satu sampai tiga bulan.
- 2) Membuat rencana penyehatan yang biasanya memerlukan waktu satu sampai enam bulan.
- 3) Manajemen mengimplementasikan rencana penyehatan yang telah dibuat. Langkah ini biasanya memerlukan waktu enam sampai dua belas bulan.
- 4) Manajemen membuat langkah stabilisasi perusahaan dengan memerlukan waktu enam sampai dua belas bulan.
- 5) Penyiapan ke arah pertumbuhan bisnis dengan waktu antara satu sampai dua tahun.

Sebagaimana kita pahami, perusahaan yang berdiri di suatu wilayah tentunya terikat dengan aturan hukum yang berlaku yang mana dibuat oleh pemerintah. Oleh karenanya, keterlibatan pemerintah dalam menunjang kondisi semua perusahaan agar tetap sehat juga diperlukan. Berikut beberapa keterlibatan pemerintah tersebut:

- 1) Pemerintah merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan ekonomi makro dan hukum yang diperlukan sebagai landasan penyehatan.
- 2) Pemerintah terlebih dahulu menyehatkan sektor keuangan, khususnya perbankan.
- 3) Pemerintah melakukan intervensi penyehatan terhadap sektor riil. Langkah ini dilakukan setelah terlebih dahulu

melakukan pemilahan perusahaan mana yang masih memiliki harapan untuk sehat kembali dan perusahaan mana yang tidak mungkin lagi disehatkan.

## **B. Penyehatan Organisasi Melalui Nilai Spiritual Kerja**

Spiritualitas dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden para karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi perasaan terhubung mereka dengan orang lain, sekaligus memberikan mereka perasaan lengkap dan bahagia (Giacalone dan Jurkiewicz, 2005).

Neck dan Milliman (dalam Litzsey, 2003) mengemukakan bahwa, spiritualitas dalam pekerjaan adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup yang merupakan sebuah proses menghidupkan satuan *set* nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang oleh seseorang. Berdasarkan definisi dari Giacalone dan Jurkiewicz (dalam *Paloutzian Park*, 2005) di atas, terdapat empat komponen dalam spiritualitas dalam pekerjaan. Pertama, nilai-nilai individu. Komponen ini meliputi kebajikan, generativitas, perikemanusiaan, integritas, keadilan, mutualitas, penerimaan, rasa hormat, tanggung jawab, dan kepercayaan. Kedua, pengalaman transenden yang mengandung arti mengenai bagaimana individu merasa melakukan perubahan melalui pelayanan terhadap orang lain. Yang mana dengan melakukannya, individu tersebut merasakan makna dan tujuan

dalam hidupnya. Ketiga, rasa terhubung. Komponen ini meliputi perasaan dipahami dan dihargai yang didapatkan melalui interaksi sosial dan keanggotaan. Keempat, perasaan terlengkapi dan bahagia. Di sini individu merasa bahwa pekerjaannya dapat membuat dia merasa terhubung dengan sesuatu yang lebih besar dan penting bagi kehidupan pribadinya serta membawa kebahagiaan bagi dirinya.

Litzsey (2003) berpendapat bahwa, mengintegrasikan spiritualitas di tempat kerja akan membuat karyawan merasakan makna dan perasaan bertujuan dalam kehidupannya. Tidak hanya membuat karyawan merasa utuh sebagai pribadi, tetapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal laba, moral yang tinggi, serta penurunan tingkat absensi karyawan.

Secara umum, kita dapat mengulas topik pendekatan spiritual yang dipraktikkan pada lingkungan kerja dalam tiga kategori. Pertama, Pendekatan Misi Tuhan. Dalam pendekatan ini, organisasi mendedikasikan waktu dan sumber daya untuk membawa spiritualitas yang berpusat pada Tuhan ke tempat kerja. Dengan kata lain, tempat kerja dijadikan tempat untuk meningkatkan dan menyebarkan keimanan. Contohnya, organisasi secara aktif melakukan pengajian, membantu orang-orang yang kurang mampu, membangun sekolah agama, dan mempromosikan nilai-nilai agama dalam bisnis.

Kedua, Pendekatan Etis. Kategori pendekatan spiritualitas ini berpusat pada nilai-nilai, mengeksplorasi hal-hal yang mendorong praktik bisnis, kompetisi antarkaryawan,

kekayaan materi, serta menumbuhkan hal-hal yang sering diabaikan, seperti kejujuran, keadilan, rasa hormat, dan kasih sayang dalam dunia kerja. Pendekatan etis juga berfokus pada pemupukan nilai-nilai yang menginspirasi para karyawan untuk berakhlak mulia dalam pekerjaan dan profesinya.

Ketiga, Pendekatan Eksistensial. Pendekatan ini berjalan ke pusat spiritualitas terdalam di tempat kerja dengan cara menemukan makna dalam pekerjaan dan karir para karyawan. Dapat dikatakan, pekerjaan bukanlah suatu dunia lain yang membelah kehidupan karyawan melainkan suatu aktifitas yang terintegrasi dengan kehidupan secara menyeluruh yang dialami oleh karyawan. Dalam pendekatan ini, karyawan dan organisasi didorong untuk mengeksplorasi dan menemukan hal-hal yang berarti dalam pekerjaannya hingga seseorang merasakan bahwa bekerja adalah ibadah, yang merupakan pencapaian dari tujuan dan makna hidup.

Mengusung spiritualitas di tempat kerja, dengan demikian akan menjadi suatu jalan bagi karyawan dan organisasi untuk dapat menerapkan nilai-nilai mulia, seperti kejujuran, integritas, anti-korupsi, keadilan, keseimbangan, pengabdian, dan penghargaan terhadap orang lain.

## **1. Nilai Spiritual Kerja Terhadap Kesehatan Organisasi**

Apakah nilai spiritual kerja berpengaruh terhadap kesehatan organisasi?. Ada pengaruh yang signifikan antara nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi. Model



pengaruh itu adalah model pengaruh yang searah, artinya semakin tinggi nilai spiritual kerja maka akan berimplikasi pada peningkatan kesehatan organisasi. Temuan empiris ini menjawab studi Orvik dan Axelsson (2012) yang melakukan studi literatur tentang pengaruh nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi.

Meskipun studi empiris mengenai pengaruh nilai spiritual kerja masih terbatas, beberapa studi menyebutkan pengaruh antara spiritualitas di tempat kerja dan efektivitas organisasi. Fry (2011) menunjukkan bahwa, spiritualitas di tempat kerja tidak hanya mengarah pada individu, seperti rasa sukacita, kepuasan, dan komitmen, tetapi juga bermanfaat untuk organisasi, yaitu peningkatan produktivitas dengan mengurangi absensi dan *turnover*. Karakas (2010) melakukan *review* pada sekitar 140 artikel yang membahas nilai spiritualitas kerja dapat mendukung kinerja organisasi dan menyimpulkan spiritualitas memiliki dampak positif pada karyawan serta mendukung kinerja organisasi. Nilai spiritualitas kerja sendiri juga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan menyediakan rasa kebermaknaan di tempat kerja, sehingga keterkaitan karyawan dengan komunitas semakin kuat. Spiritualitas di tempat kerja merupakan faktor penting yang terkait dengan kinerja organisasi (Albuquerque, 2014), kesatuan kinerja (Duchon dan Ploughman, 2005; Petchsawanga dan Duchon, 2012) dan dan efektivitas tim (Daniel, 2010).

Konsistensi dengan temuan sebelumnya yang mengarah pada dampak positif nilai spiritual kerja terhadap organisasi, sedangkan studi ini lebih menyoroti dampaknya terhadap kesehatan. Hasil ini melengkapi berbagai studi sebelumnya yang meneliti secara parsial mengenai pengaruh antara nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi. Tischler (2001) menyatakan, nilai spiritualitas kerja dapat meningkatkan keberhasilan kerja. Daniel (2010) menyajikan model teoritis nilai spiritualitas kerja yang ternyata memiliki dampak terhadap efektivitas tim. Garcia-Zamor (2003); Jurkiewicz dan Giacalone, 2003) kinerja organisasi dan etika bisnis. Corner, 2008, Ayoun *et al.*, (2015), moral. (Reave, 2005), efektivitas kepemimpinan dan kepercayaan (Krishnakumar, 2002), berbagi pengetahuan (Rahman, *et al.*, 2015) dan kepemimpinan (Burke, 2006). Hasil studi ini membuktikan secara empiris bahwa, nilai spiritual kerja dan kesehatan organisasi dapat diintegrasikan keterkaitannya dalam sebuah model yang komprehensif. Akibat, kedua hal itu dapat dijadikan konstruksi model pengembangan konsep dalam pengujian teoritis pada studi berikutnya.

Selain melengkapi berbagai kelemahan studi sebelumnya, hasil riset ini juga menemukan bukti yang berbeda dengan temuan Ebrahimi (2016) yang tidak berhasil membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara nilai spiritual dengan kesehatan organisasi. studi Ebrahimi hanya menggunakan tiga dimensi spiritual kerja, yakni kebermaknaan

kerja, solidaritas, dan keselarasan nilai-nilai dalam kaitannya dengan kesehatan organisasi di sektor *Health Socials Security Organization* di Iran. Perbedaan hasil riset ini dimungkinkan karena beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Objek kajian Ebrahimi di sektor *Health Socials Security Organization* di Iran, padahal studi ini mengarah ke sektor finansial.
- 2) Adanya perbedaan wilayah negara yang memungkinkan adanya perbedaan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi secara umum.
- 3) Tidak diungkapkan secara spesifik dimensi kesehatan organisasi yang digunakan dalam pengukuran variabel.

Dimensi pengukuran nilai spiritual kerja yang berhasil diuji dalam studi ini, meliputi rasa kebersamaan, keselarasan nilai, dan makna positif organisasi yang berhasil dibuktikan di lapangan. Sedangkan dimensi kesehatan organisasi meliputi beberapa hal, yaitu pengaruh pucuk manajemen, tata kelola, berbagi pengetahuan, visi, semangat, dukungan sumber daya, dan koordinasi. Beberapa indikator itu tidak dimasukan pada studi sebelumnya. Mereka hanya menguji hubungan nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi secara langsung tanpa memasukan variabel mediasi. Padahal studi ini menempatkan variabel praktik manajemen SDM dan orientasi pembelajaran sebagai mediator, yang berbeda dengan model

yang dikembangkan oleh Ebrahimi (2016) maupun Asgari dan Jamali (2015).

Prinsip kesehatan organisasi adalah kombinasi dari praktik manajemen dan koordinasi dari berbagai fungsi dalam organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Maka dengan terintegrasinya nilai spiritual kerja sebagai nilai fundamental, keduanya dapat memberikan landasan untuk berpikir, bertindak, dan membuat keputusan untuk penyehatan organisasi. Temuan ini sejalan juga dengan praktik yang dilakukan oleh PT. Adira Multi Finance. Perusahaan itu menekankan keseimbangan dalam *spiritual life*, *business life*, dan *family life* dengan berbagai program pengembangan karyawan dengan metode ESQ yang selama ini memiliki implikasi positif bagi perubahan perilaku karyawan dalam bekerja.

Hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa dua indikator utama dari nilai spiritual kerja, yaitu rasa kebersamaan dan keselarasan nilai (Indikator pertama) dan keberartian kerja atau manfaat positif organisasi (Indikator kedua). Rasa kebersamaan merupakan bentuk interaksi karyawan setiap hari di dalam organisasi pada tingkat individu. Hal ini didasarkan pada pandangan Milliman, Czaplewski, dan Freguson (2003) bahwa, setiap individu memiliki tingkat motivasi sendiri serta keyakinan untuk terlibat dalam kegiatan yang menambahkan keberartian hidupnya serta kehidupan orang lain. Jika tempat pekerjaan menyediakan ruang bagi setiap individu dengan

pengalaman spiritual yang positif, maka akan menciptakan kebermaknaan pekerjaan dan keselarasan nilai individu dengan organisasi.

Penguatan nilai spiritual kerja juga menghasilkan pertumbuhan rohani dan perkembangan individu, memunculkan kasih sayang untuk bekerja dan perasaan suka cita. Kondisi ini akan meningkatkan kesehatan organisasi dalam bentuk tata kelola yang baik, kemampuan inovasi, konsisten menjalankan visi, memunculkan semangat moral yang tinggi, dan kemampuan mengorganisasi sumber daya serta mampu melakukan koordinasi yang lebih efektif di jajaran manajemen perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa, dengan meningkatnya rasa kebersamaan dan keselarasan nilai individu dengan perusahaan, karyawan dapat merasakan keberartian dalam bekerja. Mereka juga akan mampu memberikan manfaat positif kepada organisasi sehingga menguatkan implementasi nilai spiritual kerja. Dampak positif ini, akan mendorong peningkatan praktik-praktik terbaik perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kesehatan organisasi, seperti tata kelola yang baik, visi yang jelas, inovasi, adanya dukungan sumber daya dan koordinasi yang efektif di dalam organisasi.

Masing-masing indikator itu memiliki koefisien bobot faktor sebesar 0.91 dan 0.90. Hal ini memperlihatkan kedua indikator tersebut merepresentasikan nilai spiritual kerja pada perusahaan dengan nilai signifikan, sehingga upaya untuk

meningkatkan kesehatan organisasi dapat dilakukan secara bersamaan melalui kedua indikator ini.

## **2. Nilai Spiritual Kerja Terhadap Praktik MSDM**

Nilai spiritual kerja dapat menjelaskan dengan baik variasi perubahan pada praktik manajemen SDM. Nilai spiritualitas kerja yang terbangun dengan baik akan memberikan perspektif baru yang dapat menambah pengayaan divisi SDM perusahaan dan manajer untuk mengembangkan SDM dengan menggabungkan aspek nilai spiritualitas di tempat kerja.

Penelitian ini mendukung model *Spiritual Value Based Management* yang dikembangkan oleh Miliman (1999). Model ini menggambarkan bagaimana nilai spiritual mewakili pandangan filosofis organisasi dengan mengadopsi nilai spiritual organisasi, bisnis, rencana individu, dan praktik MSDM untuk memfasilitasi perilaku karyawan yang konsisten dengan nilai spiritual organisasi. Tujuan yang lebih tinggi dari sebuah organisasi tercermin dari nilai-nilai yang terbangun dalam budaya perusahaan yang secara langsung mempengaruhi visi, misi, dan tujuan organisasi. Pada akhirnya, nilai-nilai ini mendasari praktik perusahaan dan bagaimana karyawan berpikir, bertindak, dan membuat keputusan.

Penelitian ini juga mendukung beberapa studi sebelumnya, meskipun dalam perspektif yang berbeda, seperti Jui-Min (2012) yang menggunakan tiga filosofi China, yaitu

Konfusiasme, Taoisme dan Budhisme sebagai konten materi pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi. Dalam konteks agama yang berbeda, Hashim (2010) menemukan ada pengaruh antara pendekatan Islam dengan praktik MSDM di Malaysia. studi Rees dan Johari (2010) juga berhasil mengidentifikasi persepsi positif dari fungsi MSDM, yaitu fokus strategis, independensi, kredibilitas, dan strategi kepemimpinan dapat mempengaruhi etika, spiritual, dan agama. Madjid N. (1995: 90-91) menjelaskan bahwa, pada hakekatnya sumber daya manusia tidak hanya penting diperhatikan masalah keahlian yang umum dipahami dan diterima, tetapi jauh lebih penting memperhatikan masalah etika, moral, akhlak, dan keimanan-keimanan semua pribadi yang bersangkutan.

Sejalan dengan studi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa nilai spiritual kerja meliputi rasa kebersamaan, keselarasan nilai individu dengan perusahaan, dan rasa keberartian kerja. Nilai spiritual kerja akan mendorong peningkatan efektivitas praktik MSDM mulai dari proses perekrutan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, *reward*, dan pemberdayaan karyawan. Dengan integrasi, nilai spiritual kerja dapat menjamin konsistensi yang berkelanjutan antara seluruh kebijakan dengan aktivitas pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

### 3. Nilai Spiritual Kerja Terhadap Orientasi Pembelajaran

Nilai spiritual kerja dengan orientasi pembelajaran berada pada level signifikan. Temuan ini dapat menunjukkan, peningkatan nilai spiritual kerja akan berdampak langsung pada peningkatan orientasi pembelajaran organisasi. studi ini juga menjawab studi literatur Howard (2002) yang mempertanyakan asumsi ontologis mengenai keterkaitan spiritualitas kerja dengan pembelajaran di mana spiritualitas memiliki peran penting dalam proses pembelajaran.

Dari sisi empiris, studi ini berhasil mendukung studi Sorakraikitiku dan Siengthai (2014) yang menemukan adanya pengaruh positif antara organisasi belajar dan spiritualitas di tempat kerja. Studi Deshpande (2012) menyimpulkan bahwa, spiritualitas di tempat kerja dapat mempengaruhi kemampuan pembelajaran organisasi. Secara empiris, studi ini berhasil membuktikan bahwa nilai spiritual kerja dapat menawarkan kesempatan untuk mengkaji kembali berbagai bidang. Bidang-bidang itu adalah kompleksitas dan konektivitas, makna dan tujuan kerja, identitas individu dan *sensemaking*, masyarakat dan perilaku kolaboratif, dialog, serta kepemimpinan moral dan kebijaksanaan kapasitas spiritual.

Orientasi pembelajaran merupakan sebuah strategi yang dapat mempromosikan dan membawa organisasi untuk terus lebih kompetitif, fleksibel, dan responsif terhadap berbagai perubahan lingkungan. Orientasi pembelajaran sendiri melibatkan interaksi energi mental, spiritual, fisik, dan hasil



belajar yang tidak terbatas pada pengetahuan baru, tetapi mencakup struktur mental, spiritual, emosional, dan perilaku baru pada tingkat individu. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa melalui nilai kerja spiritual, proses belajar dapat mengubah seorang individu dalam banyak hal. Mulai dari perspektif intelektual dari diri mereka sendiri dan orang lain untuk perilaku serta hubungan antarindividu.

Dapat disimpulkan bahwa, rasa kebersamaan dan keselarasan nilai serta rasa keberartian kerja adalah representasi dari nilai spiritual kerja. Hal tersebut dapat mendorong berbagai upaya yang nantinya berdampak positif bagi perusahaan. Pertama, peningkatan orientasi pembelajaran, seperti komitmen untuk belajar, pembelajaran sebagai kunci persaingan, investasi jangka panjang, keberlanjutan perusahaan, dan menjadi budaya perusahaan. Kedua, adanya keterbukaan pikiran di mana setiap anggota organisasi memiliki kemauan untuk menerima kritik, terbuka pada hal baru, menerima saran, dan berpikir kreatif. Ketiga, kesamaan visi pembelajaran. Di sini perusahaan memperlakukan pimpinan sebagai mitra sehingga penting untuk dikembangkan. Keempat, pembelajaran kelompok yang memperlihatkan adanya saling pengertian, terus belajar, dan memperbaiki kesalahan akan menumbuhkan komunikasi antarfungsi dan kemauan mengoreksi kesalahan rekan kerja.

Pengaruh nilai spiritual kerja dengan orientasi pembelajaran dapat dijelaskan melalui dua indikator nilai kerja spiritual yang sudah disebutkan di atas. Misalnya, aspek rasa

kebersamaan dan keselarasan nilai di mana individu dalam organisasi merasa menjadi bagian dari komunitas yang dapat menciptakan interaksi positif di lingkungan organisasi dalam berbagi pengetahuan. Selain itu, adanya keselarasan nilai individu dan organisasi akan mendorong perasaan keterikatan yang kuat, sehingga individu akan memiliki kemauan tinggi untuk terlibat pada setiap kegiatan yang dilaksanakan organisasi, termasuk dalam kegiatan pembelajaran. Nilai spiritual kerja akan membentuk *value alignment* yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menentukan *the right person at the right place*.

### C. Penyehatan Organisasi Melalui Praktik MSDM

Sumber daya manusia sebagai individu-individu di dalam organisasi memiliki keunikannya masing-masing yang tidak dapat disamaratakan. Dengan kata lain, kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mewadahi bahkan menjembatani beragam keunikan tersebut. Individu dalam organisasi adalah unik karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan, karakteristik, dan cara pandang yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan, persepsi yang berbeda, dan kepribadian yang berbeda. Semua hal tersebut merupakan hal yang sifatnya *intangibile*, tidak dengan mudah dapat dilihat, diraba, dan dipahami dengan mudah karena bukan sesuatu fisik. Selain itu, individu juga

berbeda dan unik secara fisik. Ini karena bentuk tubuh secara fisik, ras, dan gender akan melahirkan suatu kebutuhan yang berbeda. Keunikan-keunikan tersebut perlu diakomodir dengan baik agar tujuan dari organisasi dapat terpenuhi.

Kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu di dalam tubuh organisasi. Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik MSDM. Kekecewaan maupun tekanan yang mungkin timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk kebijakan akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi. Hal tersebut dapat tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya *turnover*, dan penurunan produktivitas individu maupun kelompok.

Sejalan dengan semua yang diungkapkan di atas, kebijakan maupun praktik MSDM ini perlu mendapatkan perhatian secara khusus agar dapat berjalan dan berfungsi secara efektif. Untuk dapat menciptakan kebijakan dan praktik yang efektif tentu perlu adanya suatu pemahaman tentang kebijakan dan praktik MSDM. Sesuai dengan judul dari makalah ini yaitu Kebijakan dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), untuk menambah pemahaman akan kebijakan dan praktik MSDM, makalah ini akan membahas wujud kebijakan dan praktik MSDM dalam organisasi, mengapa kebijakan dan praktik MSDM ini penting bagi

peningkatan kinerja organisasi, bagaimana menciptakan kebijakan dan praktik MSDM yang efektif, serta bagaimana kita bisa menilai suatu kebijakan dan praktik MSDM dari segi keefektifannya.

Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa, setiap karyawan adalah manusia dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Menurut Edwin B. Flippo, guru besar manajemen Universitas Arizona (Komaruddin Sastradipoera, 2002: 11), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, perawatan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sehingga sasaran-sasaran perseorangan, organisasi, dan kemasyarakatan dapat dicapai.

Sukses bersaingnya suatu organisasi bisa dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. SDM bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif, lestari, serta tidak mudah ditiru pesaing karena beberapa hal sebagai berikut:

1. Sukses bersaing yang diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif tidak setransparan mengelola SDM lainnya, seperti melihat komputerisasi sistem informasi yang terdiri atas semikonduktor dan sejumlah mesin pengontrol.

2. Tiap SDM yang dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan mempengaruhi ketrampilan, kemampuan SDM, serta kesesuaiannya dengan sistem yang ada (Peffer, 1995).

Peffer (1995) menegaskan bahwa, suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktik-praktik berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah.

Sebuah organisasi yang betul-betul efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan suasana kerja di mana para pekerja tidak hanya melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan saja. Namun, juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggung jawab dan bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan (Richard M. Steers, 1985). the conception of effectiveness depends on how the organization is viewed (Templer & Cattaneo, 1995) tiga pendekatan dalam memahami efektivitas menurut Steers (1985) adalah pendekatan tujuan (the goal optimization approach), pendekatan sistem (sistem theory approach), dan pendekatan kepuasan partisipasi (participant satisfaction model).

1. Pendekatan tujuan. Suatu organisasi berlangsung dalam upaya mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini efektivitas dipandang sebagai *goal optimization* dari upaya bersama. Dengan perkataan lain, pencapaian tujuan dari suatu program merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas.
2. Pendekatan sistem. Pendekatan ini memandang efektivitas sebagai kemampuan organisasi dalam mendayagunakan segenap potensi lingkungan serta memfungsikan semua unsur yang terlibat. Efektivitas diukur dengan meninjau sejauh mana berfungsinya unsur-unsur dalam sistem untuk mencapai tujuan.
3. Pendekatan kepuasan partisipasi. Dalam pendekatan ini, individu partisipan ditempatkan sebagai acuan utama dalam menilai efektivitas. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa keberadaan organisasi ditentukan oleh kualitas partisipasi kerja individu. Selain itu, motif individu dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan kualitas partisipasi. Jadi, kepuasan individu menjadi hal yang penting dalam mengukur efektivitas organisasi.

Selain tiga macam pendekatan yang sudah disebutkan, ada pula faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Richard M Steers menyebutkan ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas. Berikut rinciannya:

1. Karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi memiliki hubungan yang sifatnya relatif tetap, seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Untuk menyusun tiap sumber daya manusia yang ada, maka dibuatlah struktur. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik lingkungan yang mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi, yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik tiap individu pekerja yang ada di dalamnya. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan. Akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi, apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

4. Karakteristik manajemen. Kebijakan dan praktik manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan keduanya, manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

#### **D. Kesehatan Organisasi melalui Praktik Manajemen SDM**

Praktik MSDM dengan kesehatan organisasi dalam level lemah. Meskipun demikian, nilai koefisien yang positif ini dapat diartikan bahwa semakin baik praktik MSDM dijalankan maka akan semakin baik pula kesehatan organisasi.

Secara empiris, studi ini merupakan riset awal yang menguji pengaruh praktik MSDM terhadap kesehatan organisasi. Ini dilakukan meskipun beberapa studi sebelumnya telah mencoba secara terbatas untuk menguji pengaruh antara praktik MSDM dengan berbagai indikator kesehatan organisasi. Beberapa studi sebelumnya itu adalah kepercayaan (Tzafrir, 2004; Rahman, 2010), *knowledge sharing* (Kim dan Kon, 2014), dan inovasi (Laursen dan Foss, 2003; Tan dan Nasurdin,



2011). Hasil studi ini menjadi pembuktian empiris yang dapat dijadikan landasan bagaimana praktik MSDM yang dilaksanakan oleh perusahaan dapat meningkatkan kesehatan organisasi. Kesimpulannya, praktik MSDM yang efektif yang dimulai dari perekrutan dan seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, *reward*, hingga pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan derajat kesehatan organisasi.

Adanya pengaruh praktik manajemen SDM dengan kesehatan organisasi mencerminkan bahwa praktik MSDM berjalan efektif. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan yang sudah melakukan *internal program training* kepada karyawan dan manajer diharapkan agar terus menambah pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan. Salah satu kegiatan internal yang dapat secara intensif dilakukan demi menambah pengetahuan dan keterampilan itu adalah program *Train The Trainer* (TTT). Dengan program itu, perusahaan memberikan motivasi bagi karyawan yang sudah menguasai materi pelatihan untuk menjadi pengajar dan berbagi dengan rekan kerja tanpa harus bergantung pada pelatihan dari eksternal.

Perusahaan terus menyelenggarakan program pengembangan dan pelatihan karyawannya, dengan rincian jumlah karyawan yang dilatih sebanyak 28.200 karyawan dan beban pelatihan dan pendidikan sebanyak Rp. 42.2 milyar. Upaya yang berkelanjutan ini diharapkan meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerja karyawan sehingga kesehatan perusahaan dapat terjaga demi persaingan bisnis.

Dalam kebijakan sistem perekrutan dan seleksi karyawan, perusahaan melakukan penyeleksian secara ketat dengan syarat-syarat tertentu agar diperoleh kandidat terbaik yang berpotensi, berkualitas, dan unggul. Manajemen tetap menjamin objektivitas dalam proses dan hasilnya, karena perekrutan dan seleksi dilakukan demi mencapai tujuan korporasi serta sebagai upaya memberikan peluang bagi angkatan kerja. Pola perekrutan yang dilakukan ada yang bersifat jemput bola, di mana perusahaan masuk ke beberapa universitas bersamaan dengan sosialisasi bisnis perusahaan. Pola perekrutan jemput bola seperti dilakukan melalui berbagai cara sebagai berikut:

1. Melibatkan jajaran di tingkat manajemen untuk aktif mengajar di kampus-kampus yang dinamakan *guest lecture* sudah berjalan sejak tahun 2014.
- 2) Menggelar seminar di berbagai universitas dengan bentuk *talkshow* ke kampus yang mendatangkan alumni dari kampus tersebut.
- 3) *Adira Goes to Campus*, suatu cara memperkuat sistem perekrutan dengan proses *assessment* untuk karyawan. *Assessment Center* melakukan seleksi calon karyawan pilihan yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan, seperti tes psikologi terhadap karyawan baru. Pola serupa juga dilakukan bagi karyawan yang akan menjalani proses promosi ke jenjang lebih tinggi.

- 4) Perusahaan juga memiliki program magang, bekerja sama dengan sejumlah institusi pendidikan.

Praktik manajemen SDM demi menjaga kesehatan organisasi yang lain adalah perusahaan secara konsisten meningkatkan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia. Gunanya untuk mengasah kemampuan diri tiap karyawan serta membangun karakter kepemimpinan dari tiap karyawan yang akhirnya akan melahirkan pemimpin yang kompeten. Jenis pelatihan dan pengembangan itu sendiri dikelompokkan berdasarkan kepentingan masing-masing karyawan, seperti pelatihan dasar, fungsional, kualifikasi, umum, dan kepemimpinan. Sedangkan Pelatihan internal yang akan diadakan oleh perusahaan adalah:

1. Pelatihan wajib diperuntukkan bagi seluruh karyawan baru atau fungsi baru di lingkungan perusahaan. Pelatihan ini dilaksanakan sebanyak 6 *batch* untuk tingkat staff dan 2 *batch* untuk tingkat kepala departemen ke atas.
2. Pelatihan fungsional mengenai teknikal sesuai dengan bidang pekerjaan dan tingkat jabatan, seperti *customer service*, *interviewing skill*, *basic IT*, *train the trainer*, *motivational training* dan lainnya.
3. Pelatihan kualifikasi untuk menempati posisi baru yang lebih tinggi (promosi) melalui jalur *Business Development Officer Training* (BDOT) dan *Adira Management Development Program* (AMDP).

4. Pelatihan tambahan, seperti *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ), *Adversity Spiritual Quotient* (ASQ), pendalaman bahasa Inggris, Pria Sejati, Wanita Bijak, *New Me*, pengisian pajak, *growing people*, dan lainnya.

Sebuah perusahaan harus memiliki *talent management* untuk mendidik proses pembentukan pemimpin di setiap tingkat. Mereka juga turut memastikan adanya keahlian memimpin yang memadai demi mendorong kinerja usaha dan memenangkan persaingan.

Perusahaan berusaha semaksimal mungkin memberikan remunerasi yang memadai kepada para karyawannya. Salah satu usahanya adalah dengan berusaha menetapkan standar gaji pokok yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan standar upah minimum yang ditetapkan pemerintah setiap tahun. Selain gaji pokok itu, tunjangan juga harus diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk menunjang profesionalisme kerja. Macam tunjangan itu antara lain:

1. Tunjangan kesehatan (rawat jalan, rawat inap, dan pembelian kaca mata bagi karyawan maupun keluarganya), baik yang dikelola perusahaan sendiri ataupun bekerjasama dengan sebuah perusahaan asuransi bertaraf internasional.
2. Tunjangan transport. Ini diberikan sebagai tunjangan penempatan bagi karyawan yang ditempatkan di jaringan usaha perusahaan yang jauh dari tempat tinggal karyawan tersebut.

3. Tunjangan hari raya keagamaan.
4. Tunjangan jabatan.
5. Asuransi kecelakaan, asuransi jiwa, cuti (termasuk diantaranya cuti tahunan, cuti panjang, istirahat melahirkan/keguguran, cuti haid, liburan dan lainnya), serta insentif dan bonus yang pemberiannya disesuaikan dengan kinerja dari masing-masing karyawan dan kemampuan keuangan perusahaan.
6. Dana pensiun yang dikelola pendanaannya oleh sebuah perusahaan asuransi bertaraf internasional.

Selain bermacam program manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan, untuk memotivasi karyawan maka perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi berupa:

1. Sertifikat penghargaan;
2. Uang tunai;
3. Paket perjalanan wisata; dan
4. Promosi. Penghargaan ini diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi bekerja yang semakin baik dalam suasana kompetisi yang kondusif untuk kemajuan perusahaan.

## E. Penyehatan Organisasi Melalui Orientasi Pembelajaran

Semakin tinggi derajat orientasi pembelajaran yang dilaksanakan oleh organisasi, maka akan semakin tinggi pula derajat kesehatan organisasi. Orientasi pembelajaran merupakan upaya perusahaan memanfaatkan peluang atau menetralisasi ancaman dalam lingkungan perusahaan. Orientasi pembelajaran pula memungkinkan perusahaan mampu memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Ini karena orientasi pembelajaran mengarah pada pencapaian kinerja unggulan, seperti keberhasilan memasarkan produk baru, keunggulan retensi pelanggan, dan keunggulan pertumbuhan profitabilitas (Slater dan Narver, 1995).

Penelitian ini berhasil mendukung beberapa riset sebelumnya, seperti Mavondo (2005) yang meneliti hubungan antara orientasi pembelajaran, orientasi pasar, praktik sumber daya manusia, dan inovasi dalam hubungannya dengan kinerja organisasi. Hasil studi menunjukkan orientasi pembelajaran memiliki efek tidak langsung terhadap *product innovation*, proses, *administrative*, *marketing effectiveness*, *operating efficiency*, dan *financial performance* melalui praktik MSDM. Ismail (2013) menguji pengaruh orientasi pembelajaran dengan kepercayaan dan dampaknya pada keunggulan kompetitif pada UKM di Malaysia. Sementara itu, Lee dan Tsai (2005) berhasil membuktikan efek positif orientasi pembelajaran pada inovasi dan kinerja organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa, orientasi pembelajaran yang menekankan komitmen untuk belajar dapat mendorong praktik organisasi yang sehat sebagai kunci persaingan, investasi jangka panjang, keberlanjutan perusahaan, dan sebagai budaya perusahaan. Dengan adanya keterbukaan pikiran setiap karyawan perusahaan maka proses umpan balik akan berjalan menjadi efektif. Misalnya kemauan menerima kritik serta saran, terbuka pada hal baru, dan berpikir kreatif. Kesamaan visi belajar di mana perusahaan memperlakukan karyawan sebagai mitra menjadi penting untuk dikembangkan. Kesimpulan terakhir adalah pembelajaran kelompok yang memperlihatkan adanya saling pengertian, terus belajar, memperbaiki kesalahan, adanya komunikasi antar divisi dan kantor cabang, dan kemauan mengoreksi kesalahan rekan. Keempat faktor ini selanjutnya akan memberikan efek positif pada kesehatan organisasi dalam hal tata kelola yang baik, visi yang jelas, inovasi, adanya dukungan sumber daya, serta koordinasi yang efektif di dalam organisasi.

Adanya pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kesehatan organisasi sejalan dengan berbagai program yang dilaksanakan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan, upaya yang dilakukan untuk mempercepat pencapaian pengetahuan dasar perusahaan yang efektif, subdirektorat sumber daya manusia membentuk suatu kelompok pembelajaran. Upaya itu diharapkan mampu menciptakan kultur belajar yang berkesinambungan serta akan

terus berjalan secara efektif dan efisien di dalam kegiatan sehari-hari oleh masing-masing karyawan.

Untuk menghidupkan budaya belajar di perusahaan dikembangkan *e-learning* dengan membuat *learning portal* atau situs informasi internal yang bisa dimanfaatkan oleh karyawan. Dengan mengakses *learning portal*, karyawan dapat mempelajari beragam modul pelatihan. Dan demi meningkatkan kesehatan organisasi, perusahaan telah menerapkan *Organization Culture Health Index (OCHI)* semenjak tahun 2015.





## The Best Practices Organisasi Berbasis Spiritual

**K**arakter spiritual dalam bisnis menjadi penting karena reduksionisme bisnis makin menjadi. Misal, upaya untuk *making money* saja jelas akan menuju kondisi ketidakseimbangan yang akhirnya akan menuju krisis dan kemudian keambrokan. Dalam pengertian inilah, kita lebih memahami pernyataan terkenal dari E. F. Schumacher yang mengatakan bahwa, semua krisis bermula dari krisis spiritual. Sekarang dapat kita pahami bahwa krisis spiritual sama saja dengan macetnya proses-proses transendensi yang kemudian akan berakibat pada kemiskinan, pendangkalan, mono-dimensionalisme, dan berakhir dengan krisis. Jadi, dengan lugas dapat dikatakan bahwa spiritualitas itu memperkuat kehidupan, sedangkan mengabaikannya berarti memperlemah kehidupan, membawa krisis, dan ujungnya kematian.

Transendensi secara umum dilakukan dalam bentuk pendalaman vertikal maupun horizontal atas realitas yang dikaji dengan menggunakan seluruh akal budi kita. Hal tersebut akhirnya akan mewujudkan menjadi konsep, teori, atau paradigm yang selanjutnya mengubah praktik-praktik kehidupan. Dalam

*Wisdom of the Electronic Elite* dijelaskan bahwa, dewasa ini terjadi pemahaman-pemahaman yang meluas (transendensi) dalam dunia bisnis. Beberapa pemahaman itu adalah sebagai berikut:

- 1) Bisnis adalah ekosistem, bukan medan persaingan saja.
- 2) Perusahaan adalah komunitas, bukan mesin uang saja.
- 3) Manajemen merupakan pelayanan, bukan kontrol saja.
- 4) Manajer adalah pelatih, bukan mandor saja.
- 5) Karyawan adalah sejawat, bukan pembantu.
- 6) Motivasi datang dari visi, bukan upah saja.
- 7) Perubahan adalah pertumbuhan; bukan penderitaan saja.

Fenomena menarik yang belakangan ini kita saksikan bersama adalah maraknya gairah para eksekutif bisnis untuk mendalami nilai-nilai agama. Kantor-kantor, tak peduli perusahaan lokal maupun multinasional, membuka tempat bagi eksekutif dan karyawannya untuk mengembangkan dan mendiskusikan ajaran agama. Malah tidak sedikit para eksekutif menjadi aktivis keagamaan yang kini menjadi tren kembali, seperti tasawuf (Islam) dan karismatik (Kristen). Maraknya tren para eksekutif mendalami kembali ritual-ritual agama itu harus dipahami sebagai sebuah ekspresi kerinduan mereka untuk mengintegrasikan nilai-nilai etis, moral, dan spiritual ke dalam lingkungan bisnisnya yang cenderung sekuler, kering, dan materialistis.

Sebagaimana uraian singkat diatas, ada beberapa perusahaan yang menerapkan *Spirituality Management* dalam menunjang penyehatan organisasinya, sehingga meningkatkan kualitas kerja karyawan.

### **A. Adira Finance**

PT. Adira Multi Finance, Tbk merupakan salah satu perusahaan pembiayaan terbesar di Indonesia yang didirikan pada Tahun 1990. Adira Multi Finance hadir untuk melayani beragam pembiayaan, seperti kendaraan bermotor yang baru ataupun bekas berdasarkan potensi pasar kendaraan bermotor di Indonesia.

Bahasan Adira Multi Finance pada subbab ini didasarkan pada beberapa pertimbangan sebagai berikut.

- 1) Adanya relevansi teoritis tentang pengaruh nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi dengan fenomena manajerial pada PT. Adira Multi Finance. Sebagaimana diketahui, PT. Adira Multi Finance memiliki program Adira Spiritual yang merupakan wadah yang memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk melakukan kegiatan keagamaan, sesuai dengan agama dan keyakinan yang diakui oleh negara.
- 2) Adira Multi Finance adalah salah satu perusahaan yang telah menerapkan *Organization Culture Health Index (OCHI)* (2015).

- 3) Pelaksanaan dan dampak nilai spiritual yang dijalankan oleh Adira Multi Finance sebelumnya belum pernah diuji ilmiah. Pembuktian empiris ini menjadi penting untuk memperoleh pemahaman mengenai nilai-nilai spiritual dominan, sekaligus menguji pengaruhnya pada praktik MSDM, orientasi pembelajaran, dan kesehatan organisasi.
- 4) Adira Multi Finance telah menerapkan kebijakan anti korupsi untuk meminimalisasi praktik *fraud* dalam proses bisnisnya. Hal ini mengindikasikan bahwa Adira Multi Finance memiliki perhatian pada penerapan nilai kejujuran sebagai budaya perusahaan.
- 5) Adira Multi Finance dalam kaitannya dengan ekspansi bisnis telah mengembangkan pembiayaan berbasis syariah. Kondisi ini mencerminkan bahwa nilai syariah telah menjadi salah satu *core* bisnis yang menyumbang pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Dalam kaitan dengan praktik MSDM, Adira Multi Finance menetapkan proses perekrutan dan seleksi karyawan yang dilakukan secara sistematis yang terintegrasi ke dalam *Strategic Human Capital and Organization Development*. Dengan sistem ini dapat menjamin konsistensi yang berkelanjutan antara kebijakan strategis perusahaan dengan praktik MSDM. Selain itu, Adira Multi Finance juga memiliki program *talent management* demi menciptakan pemimpin pada setiap level organisasi. Untuk proses pengembangan karir yang

transparan, perusahaan ini menyusun *road map* yang memberikan gambaran rinci tentang sistem pelatihan yang dibutuhkan untuk pengembangan karir. Bagian terpenting yang juga dilakukan perusahaan adalah peningkatan kesejahteraan karyawan melalui kebijakan remunirasi tunjangan, penghargaan, dan persiapan pensiun.

Adira Multi Finance melihat adanya beberapa elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah *making the giant leap, how to unleash the extraordinary human potential leader-driven enterprise, managing by values, the power of team synergy, people-focused execution, winning spirit, dan human empathy*. Pengembangan SDM ini terutama di dalam memastikan ketersediaan karyawan yang kompeten, siap terhadap perubahan, dan memiliki integritas yang dipersyaratkan dalam 8 (delapan) prinsip dasar ADIRA TOP yang telah diterjemahkan ke dalam 24 (dua puluh empat) perilaku.

PT Adira Multi Finance, Tbk memiliki *roadmap* pengembangan SDM yang disusun berdasarkan rencana strategis perusahaan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan. Hal tersebut mencakup *talent acquisition, talent development, dan talent retention* yang berupa perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang sampai dengan tahun 2020.

Untuk terus bertumbuh lebih pesat, pimpinan Adira Multi Finance menyadari betul pentingnya SDM yang

profesional dan berkualitas dalam menunjang setiap proses bisnis perusahaan. Untuk itu, Adira Multi Finance dengan konsisten menjaga dan mengembangkan tiga aspek digabung ke dalam *Making The Giant Leap*. Tiga aspek tersebut adalah *spiritual life*, *business life*, dan *family life*. Adira Multi Finance juga memiliki beberapa aplikasi pendukung lainnya yang menunjang kelancaran operasional perusahaan juga telah diterapkan dengan baik. Aplikasi-aplikasi adalah sebagai berikut:

- 1) Sistem Informasi Sumberdaya Manusia (HRIS) untuk pengelolaan tenaga kerja,
- 2) Sistem pemeliharaan dokumen untuk mendukung pengelolaan BPKB,
- 3) *Clementine* untuk mendukung pembuatan model risiko yang terintegrasi, dan
- 4) Sistem Informasi Eksekutif (EIS) berbasis *web* sebagai tempat penyimpanan data dengan akses yang dapat berpindah-pindah, dan lainnya.

Adira Multi Finance dalam menjalankan bisnis tentunya dihadapkan pada tantangan dan hambatan yang besar, baik yang datang dari eksternal maupun internal organisasi. Dari eksternal, perusahaan ini menghadapi tekanan persaingan yang semakin ketat di lingkungan bisnis sejenis. Hal tersebut tentunya menuntut perbaikan pelayanan, penggunaan sarana teknologi yang canggih, dan penyesuaian terhadap perilaku

konsumen yang terus berubah. Pada tingkat internal organisasi, suatu perusahaan harus menghadapi berbagai kelemahan yang ada dengan perbaikan secara terus menerus. Upaya yang dilakukan oleh Adira Multi Finance untuk terus mewujudkan kesehatan organisasi dapat dilihat dari penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Untuk mempercepat pencapaian pengetahuan dasar perusahaan yang efektif maka subdirektorat sumber daya perusahaan ini membentuk kelompok pembelajaran agar karyawan terus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai. Adira Multi Finance terus mengembangkan program pelatihan, yaitu pelatihan bidang kredit, operasional, teknologi informasi, kepemimpinan, dan manajemen, serta pelatihan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) dan *Adversity Spiritual Quotient* (ASQ) pada berbagai level jabatan di perusahaan.

Selain itu, Adira Multi Finance telah menerapkan kebijakan anti korupsi di perusahaan dengan mengikutsertakan karyawannya mengikuti pelatihan dan seminar yang diadakan Asosiasi Pembiayaan Indonesia (APPI), Pusat Pelaporan dan Analisa Transaksi Keuangan (PPATK), serta otoritas jasa keuangan. Perusahaan ini juga menerapkan kebijakan pencegahan praktik pencucian uang sesuai dengan standar ketentuan peraturan di Indonesia.

Adira Multi Finance juga menyusun buku panduan berjudul *Kitab Culture* yang menjadi pegangan bagi MSDM di lingkungan perusahaan. Buku itu menjelaskan secara rinci

tentang nilai-nilai Adira Multi Finance hingga perilaku sehari-hari. Kegiatan yang telah disosialisasikan antara lain:

- 1) *Weekly video sharing* berisi video renungan qalbu,
- 2) *Retreat assistant vice president and up* untuk menjelaskan hasil *Organization Culture Health Index (OCHI) 2015*,
- 3) Pra-sosialisasi bernama *Train The Trainers* dengan membuat *action plan divisi*,
- 4) *Focus group discussion action plan OCHI for ESQ*,
- 5) *Focus group discussion action plan employee engagement survey* (Aon Hewitt),
- 6) *Train the trainers*,
- 7) *Roadshow*,
- 8) *Launching innoday* dan sosialisasi *culture transformation*,
- 9) *Launching Kitab Culture* dan *Mars Pohon Culture-Midyear Gathering*,
- 10) Sosialisasi *Kitab Culture* dengan doa pagi selama 2 minggu penuh,
- 11) Sosialisasi *Kitab Culture* seminggu sekali,
- 12) *Culture activity-manager and up: Movie Making (Midyear Gathering)*,
- 13) *Activity plan activation*, dan
- 14) Sosialisasi renungan senja ke seluruh karyawan nasional via *WhatsApp*.



## **B. Garuda Food**

Garuda Food Group telah melakukan eksperimen selama 12 tahun terakhir ini untuk menjadi sebuah perusahaan berbasis spiritualitas (SBC: *Spirituality-Based Company*). SBC adalah sebuah perusahaan yang mengintegrasikan kerja dengan latihan spiritual, sehingga disebut “kerja adalah ibadah”. Dengan kata lain, SBC adalah sebuah perusahaan yang memaknai eksistensinya bukan sekadar mencari keuntungan, melainkan juga menekankan pada pentingnya penerapan nilai-nilai spiritualitas sebagai landasan dari semua aktivitas bisnisnya.

## **C. Bank Muamalat**

Saat ini, mulai muncul keyakinan, bahwa kesadaran spiritual diperlukan sebagai kekuatan untuk mengatasi efek sistem kapitalisme bisnis pada pemikiran bisnis dan manajemen yang merusak lingkungan maupun kehidupan manusia. Dengan kesadaran spiritualitas, maka sukses material (profit, uang, dan aset) maupun sukses sosial (reputasi, *brand*, citra) tanpa dibarengi kesuksesan spiritual dapat menimbulkan ketimpangan. Tidak hanya bagi perusahaan itu sendiri, tetapi juga bagi masyarakat, lingkungan, maupun bangsa. Jika motif-motif spiritual ini berhasil ditanamkan ke dalam manajemen, maka manajemen bisnis yang semula bersifat kapitalis akan menunjukkan wajahnya yang lebih spiritual.

Bank Muamalat di Indonesia melalui konsep *Celestial Management* 'manajemen langit' yang digagas oleh A. Riawan Amin, Bank Muamalat dijadikan sebagai organisasi dengan tiga dimensi tempat. Pertama, sebagai Tempat beribadah yang merupakan wujud keyakinan kesadaran spiritualitas akan kebesaran dan keagungan Sang Pencipta. Kedua, sebagai tempat berkumpul dan berbagi kesejahteraan (*wealth*) yang merupakan wujud sukses sosial dan emosional. Ketiga, sebagai tempat bertempur (*warfare*) yang merupakan wujud keunggulan prestasi sukses bisnis secara material. Ketiga posisi itu harus mendapat tempat yang seimbang agar tercapai kesuksesan organisasi secara spiritual, sosial dan bisnis.

Lahirnya *Spiritual Management* atau yang dikenal dengan *The Celestial Management* tidaklah terlepas dari kesadaran pentingnya penerapan nilai-nilai etika dan spiritual dalam perkembangan bisnis modern saat ini. Nilai-nilai etika dan spiritual itu adalah nilai kejujuran, *fairness*, berbagi dengan sesama, dan menghargai hak orang lain. Pentingnya hal ini dipercaya akibat memudarnya kepercayaan terhadap sistem manajemen konvensional yang telah ada dan berkuasa saat ini (A. Riawan Amin, 2010: 63).

Seperti yang dikatakan Peter F. Drucker yang menggambarkan bisnis sebagai entitas pencetak laba, maka menurut manajemen konvensional satu-satunya tujuan bisnis yang dijalankan ialah bagaimana memenuhi permintaan pelanggan dan memaksimalkan laba atau profit apa pun dengan

cara yang ditempuh. (A. Riawan Amin, 2010: 64). Jadi, nilai-nilai etika dan spiritual sebagai unsur yang harus diperhatikan senantiasa terabaikan.

Berbanding terbalik dengan pendapat Peter F. Drucker, *The Celestial Management* percaya bahwa penerapan etika bisnis dipercaya akan selalu menguntungkan perusahaan, baik untuk jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Dengan penerapan nilai-nilai etika, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Ini karena selain dituntut untuk prestasi terbaik, perusahaan juga harus melalui cara perolehan yang baik pula. Selain itu, penerapan etika bisnis juga mencegah suatu perusahaan agar tidak terkena sanksi-saksi pemerintah karena berperilaku tidak beretika yang dapat digolongkan sebagai perbuatan melawan hukum (A. Riawan Amin, 2010: 11).

Bisnis memang seringkali dikaitkan dengan sebuah permainan yang penuh dengan trik yang licik. Sementara etika menuntut tanggung jawab moral dari perilaku baik dan buruk yang diperbuat dalam bisnis (A. Riawan Amin, 2010: 13). Kesimpulannya dalam manajemen konvensional dapat dikatakan bahwa, bisnis yang menguntungkan bukanlah bisnis yang beretika.

Hal ini mengakibatkan para pelaku bisnis terbawa dalam persaingan yang tidak sehat, cenderung mengikuti emosi. Diyakini apabila kondisi ini tidak diatasi dengan baik melalui pencerahan spiritual bisa mengakibatkan pelaku bisnis dalam

kondisi stres. Kesadaran pelaku bisnis tetaplah memerlukan sandaran spiritual sebagai penyeimbang kehidupan yang mendorong masuknya spiritualitas dalam manajemen modern yang dalam Bank Muamalat Indonesia dikenal dengan *The Celestial Management*.

Konsep *Celestial Management* ini memberikan perspektif lain pada dunia kerja, yakni bahwa bekerja dan prestasi untuk dunia semata-mata hanya akan mendapatkan manfaat dunia saja. Dengan demikian, Bank Muamalat menghadirkan paradigma agama pada arah kegiatan yang terkesan jauh dari sentuhannya. Konsep ini berpijak pada upaya untuk membumikan visi langit yang diimplementasikan melalui *sharing values* yang mendukung dalam tiga kategori utama. Kategori pertama adalah *a place of worship* atau menjadikan tempat kerja sebagai tempat penyembahan dengan nilai-nilai yang disemaikan terkumpul dalam ZIKR (*zero base*, iman, konsisten, dan *result oriented*). Kategori kedua adalah *a place of wealth* atau menjadikan institusi tempat bekerja sebagai pusat berkumpul dan dibaginya kesejahteraan. Untuk mewujudkan impian ini, dilakukan PIKR (*power, information, knowledge, dan reward*). Kategori ketiga adalah *a place of welfare* atau upaya menjadikan tempat kita bekerja sebagai medan pertempuran demi memenangkan persaingan dan terus memelihara kesinambungannya. Nilai-nilai yang ditranformasikan untuk mewujudkan cita-cita ini terangkum

dalam akronim MIKR (militan, intelek, kompetitif dan regeneratif) (A. Riawan Amin, 2007: xii dan 72).

Di Bank Muamalat inilah perilaku spiritualitas ditampilkan. Ketika Bank Muamalat dilanda krisis moneter tahun 1998, semua jajaran manajemen dan staf Salat Tahajud bersama setiap malam Sabtu. Mereka menyadari bahwa perusahaan mendapat cobaan yang berat, tetapi mereka meyakini bahwa Sang Pencipta adalah tempat sebaik-baiknya meminta pertolongan. Di setiap akhir shalat, mereka berdoa, “*Allahuma barik bank muamalat...*”. Mereka memohon kepada Allah Swt. agar bank Muamalat selamat dan dapat terus berkhidmat pada umat. Hasilnya, Bank Muamalat termasuk bank yang selamat dari krisis, di saat bank-bank lain bertumbangan. Bank Muamalat juga satu-satunya bank yang tidak mendapat Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) atau rekap dari pemerintah di waktu itu. Hantaman krisis ketika itu memang sempat membuat Bank Muamalat limbung dan mengalami rugi Rp 105 miliar. Padahal total modal yang disetor hanya Rp 138.4 miliar. Dengan perjuangan dan ikhtiar di semua lini, kerugian bisa ditekan dan bahkan dapat menghasilkan laba operasional hingga Rp 50,3 miliar pada tahun 2001. Di tahun 2002, total ekuitas sudah melebihi modal yang disetor, yang menjadi sebesar Rp 174,3 miliar. Sementara bank-bank konvensional banyak yang berguguran atau hanya bisa bertahan bila diberi dana rekap dari pemerintah. Keyakinan untuk menyelamatkan Bank Muamalat sebagai organisme dakwah

yang bergerak di bidang ekonomi membuat segenap staf Bank Muamalat bahu membahu bekerja. Hasilnya, sekarang bank Muamalat menjadi salah satu bank umum syariah terbesar di Indonesia.

Beberapa perusahaan di atas merupakan teladan baik yang telah menerapkan prinsip-prinsip spiritualitas dalam manajemen bisnis. Tempat dan ruang bisnis yang dulunya hanya diisi oleh keuntungan semata (*profit center*), kemudian beralih sebagai ruang untuk tumbuh berkembang bersama (*social-sharing center*) dengan keadilan dan kesejahteraan bagi pekerja, masyarakat, bangsa, dan komunitas global. Perusahaan-perusahaan itu bertransformasi sebagai ruang yang menempatkan Allah, Sang Mahapencipta, sebagai *stakeholder* utama (*spirituality center*), di mana organisasi hanya diberi amanat untuk menjalankan roda bisnis berdasarkan keyakinan, moralitas, dan kepercayaan di mana nilai-nilai moral, kebaikan, kebenaran, dan keadilan terletak di puncak nilai organisasi. Dalam hal ini, *spirituality principle* menjadi landasan tidak hanya bagi pemimpin tertinggi organisasi, tetapi juga seluruh personal yang ada di dalam organisasi tersebut.

Dalam menjalankan bisnis, organisasi yang menerapkan *spirituality principle* memiliki landasan dan prinsip yang kuat. Ukuran maupun indikator keberhasilan juga tidak lagi ditetapkan pada nilai yang bersifat *tangible* dan *intangible*. Namun, sudah melihat indikator berbasis prinsip keyakinan, moral, dan kepercayaan yang bisa dirasakan ketika berada di

lingkungan atau saat berinteraksi dengan organisasi tersebut. Mereka percaya, nilai kebaikan, kebenaran, keadilan serta moralitas yang ditunjukkan dalam perilaku bisnis, akan kembali juga kepada mereka dalam bentuk yang lebih besar.

#### **D. Bank Mandiri Syariah**

Bank Mandiri Syariah mengartikan budaya organisasi dengan teori yang dikemukakan Brown (1998:306). Dia menyatakan bahwa, budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi, dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi yang lain. Tata nilai dalam budaya organisasi dapat berperan sebagai sumber kekuatan penting yang diyakini dan dianut secara luas dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Baan (2015:675) yang menyatakan bahwa, organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan Gultom (2014:182) yang menyatakan bahwa, terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Namun, budaya organisasi dapat menjadi beban bagi keberhasilan apabila budaya organisasi tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Misalnya, situasi lingkungan bisnis yang menuntut adanya adaptasi dan perubahan organisasi, tetapi di sisi lain budaya organisasi menginginkan tidak adanya perubahan dan mempertahankan *status quo*. Ini artinya

organisasi akan mengalami inerti yang pada akhirnya dapat mengalami kemunduran. Untuk itu, peneliti melakukan studi lebih lanjut terhadap budaya organisasi Bank Syariah Mandiri agar budaya organisasi tersebut dapat menjalankan perannya sebagai penentu keberhasilan organisasi.

Bank Syariah Mandiri adalah bank yang beroperasi atas dasar prinsip syariat Islam dengan menetapkan budaya perusahaan yang mengacu pada sikap *akhlaqul karimah*. Hal itu yang terangkum ke dalam lima pilar yang disebut SIFAT (*siddiq* [integritas], *istikamah*, *fathanah* (profesionalisme), amanat, dan *tabligh* [kepemimpinan]). Budaya organisasi yang dimiliki Bank Syariah Mandiri memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan, sehingga membawa perubahan ke arah yang positif dan membentuk citra yang positif pula.

Budaya organisasi Bank Syariah Mandiri disebut *share value*, yang dinamakan ETHIC. Budaya ini terdiri atas beberapa hal sebagai berikut:

1. *Excellence*

Mencapai hasil yang mendekati sempurna (*perfect result-oriented*).

2. *Teamwork*

Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi.

3. *Humanity*

Mengembangkan kepedulian terhadap kemanusiaan dan lingkungan.



#### 4. *Integrity*

Berperilaku terpuji, bermartabat, dan menjaga etika profesi.

#### 5. *Customer Focus*

Mengembangkan kesadaran akan pentingnya nasabah dan berupaya melampaui harapan nasabah. (Bank Syariah Mandiri, 2012)

Pada praktiknya, karyawan Bank Syariah Mandiri sudah memahami budaya ETHIC tersebut. Namun, pada pengimplementasiannya sulit bagi pemimpin untuk memonitor bawahannya. Ini karena Bank Syariah Mandiri merupakan suatu perusahaan besar dengan karyawan beragam sehingga pengaplikasian nilai-nilai budaya itu harus dihayati, dianut, dan dilaksanakan secara konsisten agar karyawan mengetahui dan memahami alasan dan tujuan di implementasikannya.

Fenomena yang menggambarkan budaya *excellence* adalah setiap karyawan berkomitmen pada kesempurnaan. Selain itu, mereka menjaga amanat secara hati-hati dengan selalu memperhitungkan risiko atas keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan. Setiap karyawan wajib untuk meningkatkan keahlian sesuai tugas yang diberikan dan tuntutan profesi bankir. Oleh karena itu, Bank Syariah Mandiri memiliki Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berbasis kompetensi yang meliputi beberapa hal sebagai berikut.

1. *Core Training* yaitu diklat dasar yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai BSM.

2. *Functional Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi teknis sesuai dengan jabatan (*job desc*) pegawai.
3. *Behaviour Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi perilaku pegawai pada level dan jabatan tertentu.
4. *Managerial Training* yaitu diklat yang bertujuan meningkatkan kompetensi manajerial dan *leadership* pegawai BSM dengan jabatan struktural. (Bank Syariah Mandiri, 2014)

Budaya *teamwork* pada Bank Syariah Mandiri digambarkan dengan adanya sikap saling percaya yang didasari pikiran dan perilaku positif, memiliki orientasi pada hasil dan nilai tambah bagi *stakeholders*, menghargai pendapat dan kontribusi orang lain, mewujudkan iklim lalu lintas pesan yang lancar dan sehat, serta menghindari kegagalan dengan selalu meningkatkan kemampuan berkomunikasi. Pada pengimplementasiannya, budaya *teamwork* dilakukan oleh setiap karyawan dengan membantu karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Nilai *humanity* Bank Syariah Mandiri digambarkan dengan selalu diadakannya kegiatan sosial. Kegiatan sosial itu seperti memberikan santunan kepada kaum duafa dan anak yatim melalui wadah LAZNAS BSM yang memiliki 3 (tiga) jenis program sebagai berikut:

1. Program Mitra Umat. Program ini berfokus pada pemberdayaan umat melalui bantuan modal kerja yang disalurkan kepada pedagang kecil atau usaha kecil mikro (UKM). Bila usaha sudah berkembang, maka dana tersebut akan digulirkan kembali kepada individu atau pihak lain yang membutuhkan. Bagi individu yang sudah berhasil mengembangkan usahanya, wajib menjadi pembayar zakat (Muzakki).
2. Program Didik Umat. Program ini berfokus kepada penyaluran bantuan biaya pendidikan atau beasiswa kepada anak-anak kaum dhuafa atau yang berhak menerima zakat agar bisa melanjutkan sekolah.
3. Program Simpati Umat. Program ini berfokus pada kegiatan yang bersifat *charity*, yang di antaranya adalah bantuan atau dana zakat yang digulirkan secara langsung kepada 8 golongan yang berhak menerima zakat, maupun masyarakat yang tidak memiliki biaya untuk berobat atau korban bencana alam (Bank Syariah Mandiri, 2014).

Program-program Laznas BSM dilaksanakan secara rutin setiap tahunnya, khususnya pada Bulan Ramadan yang mana Bank Syariah Mandiri pasti melakukan santunan kepada anak yatim. Program Laznas juga memberikan bantuan kepada masyarakat yang menjadi korban bencana alam seperti banjir dan gempa bumi. Selain itu, untuk masyarakat atau instansi

tertentu yang memerlukan bantuan dapat mengajukan proposal kepada LAZNAS.

Beberapa waktu lalu, berita diramaikan oleh kabar mengenai kejujuran seorang *office boy* bernama Agus Chaerudin di Bank Syariah Mandiri. Agus menemukan uang sebesar 100 juta rupiah di balik tempat sampah kantornya dan memilih untuk mengembalikan uang tersebut kepada nasabah (DetikNews, 2012). Hal ini mencerminkan bahwa, karyawan Bank Syariah Mandiri ini menerapkan nilai integritas dalam budaya organisasi. Bicara soal integritas, Bank Syariah Mandiri juga memiliki program peningkatan integritas karyawan melalui kegiatan sebagai berikut.

1. Forum Doa Pagi (FDP) yang dilaksanakan setiap hari pukul 08.00 pagi oleh seluruh karyawan. Selain untuk melakukan doa, di sini karyawan berkumpul untuk membahas kinerja, kendala-kendala, serta berbagi informasi-informasi terkini.
2. Pengajian yang dilaksanakan setiap Rabu sore setelah jam operasional kantor selesai.
3. Zikir yang dilaksanakan setiap Jumat pagi setelah melakukan doa bersama (Bank Syariah Mandiri, 2014).

Nilai budaya organisasi Bank Syariah Mandiri yang terakhir adalah *customer focus*. *Customer focus* merupakan salah satu tindakan yang dilakukan BSM untuk memuaskan nasabah dengan cara memberikan pelayanan kepada nasabah dengan sebaik-baiknya. Untuk menghasilkan budaya yang

berorientasi pada nasabah, karyawan BSM selalu menerapkan beberapa hal, seperti fokus pada nasabah yang sedang dilayani, cepat dan efisien dalam melayani, mendengarkan dan tanggap atas keluhan, serta selalu menawarkan bantuan kepada nasabah. Hal ini dilakukan untuk membuat nasabah puas atas pelayanan yang diberikan BSM. Budaya organisasi ini juga terwujud dari sikap dan perilaku karyawan yang ramah, sopan, dan selalu memberi ucapan salam kepada para nasabahnya. Cara ini memberi kesan bahwa mereka membuka pintu lebar-lebar agar orang lain yang berkepentingan merasa nyaman untuk masuk dan berinteraksi dengan para staf. Hal ini juga ditunjukkan dengan suasana kantor yang tertata rapi dan bersih, sehingga memberikan kenyamanan dan penerimaan nasabah yang baik oleh Bank Syariah Mandiri.

Bank Syariah Mandiri merekrut orang-orang yang mempunyai semangat kerja spiritual dalam perusahaan. Hal ini mengingat fungsi spiritual yang bisa memberikan terapi bagi para karyawan agar optimis dan semangat dalam bekerja. Salah satunya dimulai dari kepemimpinan yang cerdas, religius, dan mampu menerapkan praktik kerja berbasis *spiritual at work*. Iklim kerja yang nyaman merupakan harapan semua elemen organisasi tidak terkecuali di lingkungan perusahaan. Iklim kerja yang nyaman dicirikan oleh hubungan sosial antara mitra kerja yang baik, seperti terjalinnya kerjasama dan kecilnya konflik yang terjadi. Yuslam Fauzi, Dirut Bank Mandiri, berkata, “Bank Syariah Mandiri membangun konsep kerja

dengan semangat *spiritual at work*. Arti dari spiritual tidak harus identik dengan nilai-nilai religius, tetapi bersandar pada semangat nilai-nilai etos kerja yang dipraktikkan menjadi sebuah keyakinan menuju kesuksesan dalam bisnis perusahaan.”

## RIWAYAT HIDUP

- Aghasi, V., Farsani, G. M., Sadeghi, M., 2014. Fundamentals of Spiritual Management According to Islam. Case Study. Kuwait Chapter of *Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No. 8. April. 2014
- Ahmad, A, Burgoyna, J, Weir, D., 2010. *The Learning Organization from an Islamic Perspective A Case Study in Islamic Organization*, University of Malaysia: ainiahmad@gmail.com
- Asgari, M., Ahmadi, F. dan Jamali, A.M., 2015. An Examination of the Relationship between the Tendency towards Spirituality and Organizational Health (Teachers of Second High School Grade in the Department of Education of Tehran's Second Region), *Journal of Educational and management: Studies science lines Publications*, March 05 2015 :52-60
- Agor, Weston H., 1989. Intuitive ability of executives: Findings from field research. In W. Agor (Ed.), *Intuition in organizations: Leading and managing productively* (pp. 145-156). *Newbury Park, CA: Sage*.
- Aydin, B, dan Ceylan, A, 2009. The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, *African*

*Journal of Business Management* Vol.3 (5), pp. 184-190, May 2009

Argyris, Chris,. 1958. "The Organization: What Makes It Healthy?" *Harvard Business Review*, 36(6) November/December: 107-116.

Aburdene, Patricia,. 2006. *Megatrends 2010: Bangkitnya Kesadaran Kapitalisme*. Terjemahan Arfan Achyar. Jakarta: Trans Media

Armitage, C.J. dan Conner, M,. 1999. The Theory of Planned Behavior: The Assessment of Predictive Validity and 'Perceived Control.' *British Journal of Social Psychology*, 38, 35-54.

Akhavan, Peyman; Ramezan, Majid; Jafar Yazdi Moghaddam. Examining the role of ethics in knowledge management process: Case study: an industrial organization. *Journal of Knowledge Based Innovation in China* 5.2 (2013): 129-145.

Al-Qutop, Mohi-Adden Yahya; Harrim, Hussein. Spiritual Organization: A Path to Organizational Sustainable Excellence. *International Business Research* 7.8 (Aug 2014): 168-178.



- Australian Public Service Commission,. 2011. *Building a Case to Invest in OHS and Organisational Health*. Australian Government Comcare: Australia.
- Albuquerque. F.I., Cunha, R. C., Martins, L.D., dan Brito Sá, A.,2014. "Primary Health Care Services: Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 Iss: 1, pp.59 – 82
- Akbaba, Sadegul,. 1997. *Organizational Health at Secondary Schools (Bolu Province Case)*. Doctoral dissertation. Ankara University: Ankara
- Agustian Ary Ginanjar,. 2010. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual (ESQ) berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. PT Arga. Jakarta.
- Aiken, L.R. dan Marnat, G.G,. 2009. *Pengecekan dan Pemeriksaan*. Jakarta: PT Indeks.
- Amin Riawan,. 2007.*The Celestial Management*, Penerbit Abadi Publishing Jakarta
- Ali, A.J., dan Al-Owaihian, A,. 2008. "Islamic Work Ethic: A Critical Review", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 1, pp.5 – 19

Altaf, A. and M. Awan,. 2011. Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1): 93-99.

Arnold, G dan Davies,. M.,2000. *Value Based Management ; Context and Applications* Chichester,UK; Jhon Wiley & Sons

*Amalia*, Filhaq dan *Yunizar*,. 2007. Perilaku dan *Spiritualitas* di Tempat Kerja,. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. III No.1 hal 13-23

*Ashar*, H., dan *Lane-Maher*, M,. 2002. *Spirituality* in the Workplace: A Measure Of Success? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(3), 91-102

*Ashmos*, D. and *Duchon*, D,. 2000. Spirituality At Work: A Conceptualisation And Measure, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9 No. 2, pp. 134-45.1

*Askari*, Linah,. 2014. Thinking Managers can Enhance Their Performance through Psychological and Spiritual Dynamic Attitudes within Learning Organizations. *International Journal of Information and Education Technology*. 4.3: 274-280

*Aujirapongpan*, S., *Pakpachong*, V., *Achara*,C., dan *Pracob*, C,. 2010. "Indicators of Knowledge Management Capability

For KM Effectiveness", *VINE*, Vol. 40 Iss: 2, pp.183 – 203

Anderson, Carl,. 1997. Values-Based Management. *Academy of Management Executive*, 11(4): 25-46.

Ayoun, Louis, R. dan Yassine, F,. 2015. Is workplace spirituality associated with business. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Iss 5 pp. 938 - 957

Ayranci, Evren,. 2010. Effects of Turkish Top Managers' Emotional And Spiritual Intelligences on Their Organizations' Financial Performance. *China - USA Business Review* 9.11 :50.

Anderson, J.C. dan Gerbing, D.W,. 1991. Predicating the Performance of measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities. *Journal of Applied Psychology*, 76, 732-740.

Ayesha B.K. dan Hussain. F.Z,. 2010. Human Resource Management: An Islamic Perspective", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 2 Iss 1 pp. 17 – 34

Abdul Majid. (2013). Strategi Pembelajaran. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Abdurrahmat, Fathoni. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Argyris, C. dan Schön, D. (1996). *Organisational learning II: Theory, Method, and Practice*. New York: Addison-Wesley..
- Alter, steven. (2002). *Information Systems*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Baker, W. E., dan Sinkula, J. M., 1999. The Synergistic Effect of Market Oriented and Learning Organization On Organization Performance. *Journal of The Academy Marketing Science*, 41-427.
- Bavarsad, B. Ahmadi, R. Rahimi, F. Dan Zamani, S., 2014 A Study of the Effect of Organizational Intelligence and Spiritual Intelligence on Organizational Health: *Journal of Psychology and Behavioral Research*. Vol., 3(4), 317-327
- Barney, Jay, B., 1991. 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, no. 1, 99-120.
- Bruhn, John G. 2001., *Trust and the Health Of Organizations*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.

- Barney, Jay, B., 2001. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; 26, (1), pp. 41–56
- Barney, Jay. B., Wright, M., Ketchen Jr., D.J., 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*; 27 (6), pp. 625–641.
- Basu, R., dan Anjali, R., 2013. Effectiveness of Team in the Framework of Learning Organization of Indian Banking System. *Anvesha* 6.4 : 30-40.
- Bandura, Albert,. 1989. Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>
- Bell Emma dan Taylor Scott,. 2009. The Elevation Of Work: Pastoral Power And The New Age Work Ethic. *Organization* 10 (2), 329-349
- Benefiel., L.W., Fry dan Geigle.D,. 2014. Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research. *Psychology of Religion and Spirituality*. 2014, Vol. 6, No. 3, 175–187
- Bodla, M.A. dan Ali, H,. 2012. Workplace spirituality: A Spiritual Audit Of Banking Executives In Pakistan. *African Journal of Business Management*, 3888-3897.

- Baker, W E. dan Sinkula, J. M., 1999. The synergistic Effect of Marker Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Academy of Marketing Science. Journal*; Fall 1999; 27, 4; ABI/INFORM Complete pg. 411
- Bradley, J, dan Kauanui, S. K. 2003. Comparing Spirituality On Three California College Campuses. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 448.
- Branine, M., dan Pollard, D,. 2010. Human Resource Management With Islamic Management Principles: A Dialectic For A Reverse Diffusion In Management. *Personal Review*, 39 (6): 712-727
- Budiharjo, Andreas,. 2011. Organisasi : *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta : Prasetya Mulya Publishing
- Burke, R. J., dan Cooper, C. L., 2006. The New World Of Work And Organizations: Implications For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 83-85.
- Blanchard, Ken,. 2015. *Leading at. A. Higher Level Revised and Expanded Edition Blanchard on Leadership and Creating Hight Performing Organization : Blanchard Management Corporation*. New Jersey 07458. USA

- Barbuto, J. E., dan Hayden, R. W., 2011. Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions And Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education* Vol. 10(2), 22-37
- Barbara, Brown,. 2003. Employees' Organizational Commitment and their Perception of Supervisors Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. [www.scholar.lib.vt.edu](http://www.scholar.lib.vt.edu)
- Brisson, M. Hehner, P. Rooney, L. Sanderson, A. dan St. Amand, R., 1997. ***Organizational Health***. Retrieved September 14, 2015 from <http://www.psc-cfp.gc.ca/adt-vrf/rprt/1997/orhe-saor-eng.htm>
- Bontis, N., Crossan, M. dan Hulland, J., 2002. 'Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows', *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, pp.437–469.
- Baker, W. E., dan Sinkula, J. M., 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Boxall, P, dan Purcell, J., 2000. Strategic Human Resource Management: Where have we come from and where

should we be going. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183.

Becker, Gery. S., 1964. *Human capital*. New York: Columbia University Press.

Barney, Jay., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99–120.

Bandura, Albert., 1977. Social Learning Theory. In B. B. Wolman & L. R. Pomroy (Eds.), *International Encyclopedia of Psychiatry, Psychology, Psychoanalysis, And Neurology* (Vol. 10). New York: Van Nostrand Reinhold.

Barney, J. B., Wright, M., dan Ketchen, D. J., 2001. The Resource Based View of the Firm: ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27: 625-643

Bartlett, C. A. dan Ghoshal, S., 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1st edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bertalanffy, L. Von., 1950. An Outline of General System Theory,” *The British Journal for the Philosophy of Science*, Vol. 1, No. 2 pp. 134-165.

Budi, S., dan Mardianty, F., 2006. *Mengembangkan Potensi SDM*. Jakarta: Lembaga Manajemen FEUI



- Boydell, T. and R. Leary. (1996). Implication of Learning in Organizations, *Journal of European Industrial Training*, 19 (3), 31-42.
- Baan, Y. F. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada hotel grand victoria di Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(3), 675 -686.
- Braham, B.J. 2003. *Membentuk Organisasi Yang Mampu Belajar* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational culture* (2nd ed). Financial Times Management.
- Barclay, Rebecca O, and Philip C Murray. (1997) “What Is Knowledge Management.” *Knowledge Praxis*, 19 (1 ), 1–10.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. dan Zhao, Y., 2002. Learning Orientation, firm Innovation Capability And firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 515-24
- Cannon, M. D, dan Edmondson, A.C., 2005. Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long Range Planning* 38 299e319 *Elsevier Journal*

- Chandler, E.,1999. Spirituality. *Hospice journal 14 (34), 63-74*
- Chandler,A.,D.JR. (1962) Strategy and Structure in H. M.Strage (ed), *Milestones in Management : An essential reader* (pp.61-72) Oxford.UK.Basil Blackwell, Ltd
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. No. 2. pp. 87-98
- Campuzano, L. G dan Seteroff, S. S., 2010. A New Approach to a Spiritual Business Organization and Employee Satisfaction. *Social Science Research Network*.
- Cemaloglu, Necati,, 2007. The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey. *Educational Research Quarterly* 31.2 3-29
- Chen, M-C., dan Sheng, C.W., 2014. Workplace Spirituality and Earnings Management Motivations. *International Journal of Business and Information*. Volume 8, Number 2, December 2013
- Christopher, K, dan P. Neck,. 2002. "The “what”, “why” and “how” of Spirituality In The Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 Iss 3 pp. 153 – 16

- Chen, D., dan Wang, Z., 2014. The Effects Of Human Resource Attributions On Employee Outcomes During Organizational Change. *Social Behavior and Personality* 42.9 (2014): 1431-1443.
- Cintas, B dan Vatteville, G.E., 2013. Religious identity: a new dimension of HRM. A French view, *Employee Relations*, Vol. 35 Iss 6 pp. 576 – 592
- Conner, R. Kathleen.,1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 121- 154
- Cohen, Jacob., 2013. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Academic Press, New York
- Crossan, M., Lane, H., White, R. E., Djurfeldt, L., 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3: 337-360.
- Corner, Doyle, P., 2008. Workplace Spirituality and Business Ethics: Insights from an Eastern Spiritual Tradition. *Journal of Business Ethics* (2009) 85:377–389
- Cox, T. dan Howarth, I., 1990. Organizational Health, Culture And Helping", *Work & Stress*, Vol. 4, pp. 107-10.

- Crawford, A., Hubbard, S.S., Lonis, Shumate, S.R. and O'Neill, M., 2009. "Workplace Spirituality And Employee Attitudes Within The Lodging Environment", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 8 No. 1, pp. 64-81.
- Collins, J.C., dan Porras, J.I., 1997. *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*. Newyork : Harper
- Crossan, M., Lane, H., White, R. E., dan Djurfeldt, L., 1995. Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3: 337-360.
- Charoenarpornwattana, Paratchanum,. 2016. Workplace Spirituality and Human. Resource Practices in Thailand. *HRD Journal*. Volume 7. N: 1
- Canada's Healthy Workplace Week,. 2006. ***Make a Difference in Your Workplace***. Retrieved September 15, 2015 from <http://www.healthyworkplaceweek.ca/2006/theme.php>
- Daniel, Luis, J., 2010. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *The Journal of Management Development* 29.5 (2010): 442-456.

- Davenport, D.H., DeLong, D.W., dan Beers, M.C. (1998).  
Successfull knowledge management projects. Sloan  
Management Review. Vol. 39. No. 2. pp.43-57
- Dale, M. (2003). Developing Management Skill (Terjemahan).  
Jakarta: PT. Gramedia
- Dharma, S.(2002). Paradigma baru: Manajemen sumber daya  
manusia. Yogyakarta:Amara Books
- Drucker, P.F. 1993. Post Capitalist Society. Harper Row. New  
York.
- Deshpande, Anant,. 2012. Workplace Spirituality,  
Organizational Learning Capabilities And Mass  
Customization: An Integrated Framework. *International  
Journal of Business And Management*, 7(8): 3-18.
- De Smet A, Loch M, dan Schaninger W,. 2006. *Performance  
and Health: In Search of Sustainable Excellence*. New  
York: McKinsey & Company.
- Day, George S,. 1994. Continuous Learning About Markets,  
*California Management Review*, forthcoming
- Dimovski, Viodo,. 1994. *Organizational Learning and  
Competitive Advantage*. Cleveland: PhD Thesis.
- Driscoll, C., dan McKee, M,. 2007. Restorying a Culture of  
Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader

Storytelling. *Journal of Business Ethics* 73.2 (Jun 2007): 205-217.

Dixon, M. Nancy,.1999. *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Second Edition, Gower Publishing

Duchon, D., dan Plowman, D. A,. 2005. Nurturing The Spirit At Work: Impact On Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833

Donald, W. McCormick,. 1994. Spirituality and Management. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9 No. 6, 1994, pp. 5-8 © MCB University Press, 0268-3946

Douglas, A. Hicks,. 2003. *Religion and the Workplace : Pluralism, Spirituality, Leadership*; Cambridge University Press New York USA

Diamantopoulos dan Winklhofer., 2001. Index Construction with Formative Indicators: An alternative to scale Development : *Journal of Marketing Research Vol 38.1-2 :269-277*

Dive, Brian,. 2004. *The Healthy Organization*. 2nd ed. London: Kogan Page.

Dessler, Garry,. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Indeks Jakarta

- Ebrahimi, F. S, Kazemi, M. Salajegheh, S., 2016. The Effect of Spirituality Aspect in Workplace on Organizational Health (Survey on Social Security in Sistan and Baluchestan). *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 7 No 3 S3. June 2016
- Elkjaer, Bente., 2004. Organizational Learning: The 'third way'. *Management Learning*, 35(4), 419-434.
- Erturk, Alper., 2014. Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public IT Professionals. *Public Personnel Management* 43.1 (Spring): 140-175.
- Fong,C-Y., Ooi, K-B., Tan, B-I., Lee,V-H., Alain, Y-L & Chong., 2011. HRM Practices And Knowledge Sharing: An Empirical Study", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss: 5 pp. 704 – 723
- Fong, C. Y., Ooi, K. B., Lee, V. H., dan Chong, A. Y. L. 2011., HRM practices and knowledge sharing: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5-6), 704–723.
- Fyock, Catherine., 2002. *Assessing Organizational Culture*. Retrieved from: [www.cathyfyock.com / Assessing.htm-39k](http://www.cathyfyock.com/Assessing.htm-39k)

Fraudulent Financial Reporting, 1987-1997. *An Analysis of US Public Companies*, COSO, New York, 1999 (www.COSO.org)

Farrell, M., dan Mavondo, F. T., 2004. The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation. *Personnel Review*, 33(4), 383–402.

Fry, L., dan Kriger, M., 2009. Toward a Theory of Being-Centered Leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62, 1667–1696. doi:10.1177/0018726709346380

Fry, L. W., dan Slocum Jr., John., 2008. Maximizing The Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership. *Organization Dynamics*, 37(1), 86-96

Fry, L. W. 2008. *Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice*. In J. Biberman & L. Tishman, (Eds.), *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions* (pp. 106–124). New York, NY: Palgrave.

Fry, L. W. dan Matherly, L., 2007. *Workplace spirituality, spiritual leadership and performance excellence*. Steven G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: Sage Publications



- Fry, L. W., dan Matherly, L. L., 2006. *Spiritual leadership and organizational performance*. Atlanta, GA: Academy of Management.
- Fry, W. Louis., 2005. Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 619–622. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.001
- Fenwick, J. Tara., 2001. Experiential Learning: A Theoretical Critique from Five Perspectives, *ERIC Information*. Series No. 385
- Frithjof, M., Gregor, J. J. Susanne, H. dan Georg, F.B., 2010. *Key Indicators for Organizational Health Capacity Building: Relationships with Health Outcomes and Its Implications for Public Health*. Zurich: University of Zurich.
- Flamholtz, E. G. dan Lacey, J. M., 1981. *Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, University of California
- Fyock, C dan Joan P. Brannick., 2002. *Assessing Organizational Culture*. Retrieved from: [www.cathyfyock.com/Assessing.htm-39k](http://www.cathyfyock.com/Assessing.htm-39k)

Ferdinand, Augusty,. 2006. *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Garcia, Zamor, J,. 2003. Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review*. Vol. 63 (3), pp. 355–363.

Gears, A. Deborah,. 2011. *Wiki behavior in the workplace: Emotional Aspects Of Content Development*. Unpublished Dissertation, Graduate School Of Computer And Information Sciences, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL.

Giacalone, R. A., dan Jurkiewicz, C. L,. 2010. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (2nd. ed.). Armonk, NY: M. E. Sharpe

Giacalone, E. dan Dafna R. A,. 2000. The Development Of New Paradigm Values, Thinkers, And Business: Initial Frameworks For A Changing Business Worldview, *The American Behavioral Scientist*; Thousand Oaks; 43 (3), 1217-1230.

Giacalone, R. A., dan Jurkiewicz, C. L,. 2003. *Handbook of Workplace Spirituality And Organizational Performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe

- Giacalone, R. A. dan Jurkiewicz, C. L., 2005. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Gibson, Ivancevich dan Konopaske,. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. Mc Graw-Hill,
- Garvin, A, David,. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Bus Rev.* 71(4):78–91
- Greenleaf, K. Robert,. 1977. *Servant-Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power And Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Genia, Vicky,. 1991. The Spiritual experience index: A measure of spiritual maturity. *Journal of Religion and Health.* 30, 337-347.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, dan Konopaske,. 2009. *Organization : Behavior, Structure, Process*, 13th edition, New York, Mc Graww Hill.
- Gomes, R, Luis,. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gudono. 2012,. *Teori Organisasi*. Penerbit BPFE Yogyakarta.

- Genaidy, A., Karwowski, W., dan Shoaf, C., 2002. The Fundamentals of Work System Compatibility Theory: An Integrated Approach to The Optimization Of Human Performance At Work. *Theoretical Issues of Ergonomics Science*, 3(4), 346–368
- GE. Dehler, MA Welsh,. 1994. Spirituality and Organizational Transformation: Implications for The New Management Paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, Emerald insight.Com
- Gary Growth dan Marnat,. 2009. *Handbook of Psychological Assessment*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Gull, G. A., dan Doh, J,. 2004. The "Transmutation" of the Organization: Toward a more Spiritual Workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13, 128-139.
- Gupta, A. dan Singhal, A,. 1993. Managing Human Resources for Innovation and Creativity|, *Research Technology Management*, Vol.36, No.3, pp. 8-41.
- Gupta, M., Kumar, V., dan Singh, M,. 2013. Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>

- Gupta dan Govidrajat (2000) Knowledge Management, [http://rachmat.blogstudent.mb.ipb.ac.id/2011/01/24/manfaat-manajemen pengetahuan](http://rachmat.blogstudent.mb.ipb.ac.id/2011/01/24/manfaat-manajemen%20pengetahuan)
- Ghozali, I dan Fuad,. 2008. Structural Equation Modeling :Theori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.80. Semarang Badan Penerbit UNDIP
- Gephart. (2006). Learning Organization. Boston: Harvard Business School Press.
- Gultom, Dedek Kurniawan. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara Tbk Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 14, No. 2, ISSN: 1693-7619
- Hashim, dan Junaidah,. 2010. Human Resource Management Practices on Organisational Commitment: The Islamic Perspective. *Personnel Review* 39.6 (2010): 785-799
- Hendricks, G., dan Ludeman, K,. 2002. *The Corporate Mystic*. Penerbit Kaifa. Bandung.
- Hayden, R. W. dan Barbuto, J. E,. 2011. Expanding a framework for a non-ideological conceptualization of spirituality in the workplace. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 142 – 155.

- Henseler, J., Ringle, C., dan Sinkovics,. 2009. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*. No.20, pp.277-319
- Holmqvist, Mikael,. 2003. Intra and Interorganisational Learning Processes: An Empirical Comparison. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 443 – 466.
- Hoy, W. K., dan Miskel, C.G,. 1991. *Educational Administration: Theory, research and practice* (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., dan Tarter, C. J,. 1992. Measuring the Health of The School Climate: A Conceptual Framework. *NASSP Bulletin*, 76(547), 74-79.
- Hoy, W. K., dan Hannum, J,. 1997. Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 55,290-311.
- Hoy, W. K., dan Miskel, C. G,. 2005. *Educational Administration Theory, Research And Practice*. Boston: Mc graw Hill.
- Hoy, W.K. dan Miskel, C.G,. 2008. *Educational administration: Theory, Research and Practice*, 8th edition. Boston: McGraw-Hill.

- Hoy, W. K., dan Feldman, J. A., (1987). Organizational Health: The Concept and its Measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20, 30-38.
- Hoy, W. K., dan Tarter, C. J., 1997. *The Road to Open and Healthy Schools: A Handbook for Change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hannan, M. T. dan Freeman, J., 1977. The Population Ecology of Organization. *American Journal of Sociology*, 82, 5.
- Howard, Sue., 2002. A Spiritual Perspective on Learning In The Workplace, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 Iss: 3, pp.230 – 242
- Hamel, G. dan Prahalad, C. K., 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Huber, P. George., 1991. *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. *Organization Science* 2(1): 88–115.
- Heaton, D.P, Schmidt, W.J., dan Travis F., 2004. Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 17 No. 1, pp. 62-82.

- Husain dan Khan,. 2008. Clarifying Spiritual Values Among Organizational Development Personnel. *African Journal of Business. Management* Vol.4 (2), pp. 278-281, February, 2010
- Hair, J.F, Sarstedt, M., Ringle, C.M, dan. Mena, J.A,. 2011. An Assessment of the use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Academic of Marketing Science*, 10: 1-20.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T.M,. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing, Vol. 62 No. 3, pp. 42-54.*
- Hulland, Jhon,. 1999. Use of Partial Least Squares (PLS) on Strategic Management Research: A Review Of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204.
- Hair,F. J, Christian, M. Ringle dan Sarstedt, M,. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall
- Hakim, L dan Wijayanto, E,. 2007. *Spiritual Based Management: Memimpin dan Bekerja Berbasis Spiritual*. Jakarta: Hikmah.



- Hasibuan, Sayuti,. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pendekatan non Sekuler*. Muhammadiyah University Press and Magister Manager UMS, Surakarta
- Hendrawan, Sanerya,. 2009. *Spiritual Management*, PT Mizan Pustaka, Bandung.
- Husein, Umar,. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia dalam organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Handryadi, dan Suryani,. 2015. *Metodelogi Riset Kuantitatif :Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang manajemen dan Ekonomi Islam* ; Penerbit Kencana Jakarta
- Hakim, Lukman,. 2007. *Spiritual based management : Memimpin dan Bekerja Berbasis Spiritual*, Penerbit Hikmah Jakarta
- Hasan,. 2010. *Spiritualitas Dalam Perilaku Organisasi ; Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis* Vol. 7 No. 1 Maret 2010
- Henseler, Ringle and Sinkovics,. 2009. *The use of partial Least Squares Path Modeling in International Marketing ; Emerald Group Publishing Limited, 277-319*
- Ismail, MD., Daud,. 2013. *Learning Orientation and Trust In Small and Medium Enterprise (Sme) Export Competitive Advantage. Asian Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 2, 153–179, 2013*

- Indartono, S., dan Wulandari. Z. S., 2012. Moderation Effect of Gender on Workplace Spirituality and Commitment Relationship : Case of Indonesia. *Asia Journal Business Ethics*. D01 10.1007/s 13520-013-0032-1
- Izak, Michal., 2012. Spiritual Episteme: Sensemaking In The Framework of Organizational Spirituality. *Journal Of Organizational Change Management* 25.1 24-47
- Janice, T.S, Ho., 2000. Managing Organizational Health and Performance in Junior Colleges. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 62-73
- James Boomer, (2004) *Finding Out What Knowledge Management Is and Is'n't*. *Accounting Today*, New York, 14, (18), 22,-2
- Jimenez, Valle, R.S., dan Espallardo, M.H., 2008. Fostering Innovation: The Role of Market Orientation And Organizational Learning", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 3 pp. 389 – 412
- Jui Min, Li., 2012. Philosophy, Training And Spirituality: A Longitudinal, Empirical study. *Chinese Management Studies* 6.4: 582-597
- Jurkiewicz, C.L., dan Giacalone, R.A., 2004. A Values Framework for Measuring The Impact of Workplace

Spirituality on Organizational Performance, *Journal of Business Ethics* 49 (2): 129-135.

Jusmaliani,. 2011. *Pengelolaan Sumberdaya Insani*, Penerbit Bumi Aksara Jakarta

Karakas, dan Fahri,. 2010. Spirituality And Performance In Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 89–106.

Kim, Yong Woon; Ko, Jaekwon,. 2014. HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public Personnel Management* 43.4 : 586-607.

Khasawneh, Samer,. 2011. Cutting-Edge Panacea Of The Twenty-First Century", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Iss 7 pp. 687 – 700

Karami, A. Analoui, F. Cusworth, J,. 2004. Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*.27.6 50-68

Kaur D, Sambasivan M, dan Kumar N,. 2015. Significance of Spiritual (SI) and Emotional Intelligence (EI) on the Caring Behavior of Nurses. *J Comm Pub Health Nursing* 1:101

- Kauzes, J.M., dan Posner, B.Z., 2002. *An Instructor's Guide to The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Publishers.
- Keeley, Louis,. 1983. Values in Organizational Theory and Management Education. *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3 (Jul., 1983), pp. 376-386.
- Kohn, dan Melvis. L.,1997.*Class and Conformity*, Chicago; University of Chicago Press
- Kormane, Paul,. 2009. *The Health of Corporations: A Nigerian Model*. Port Harcourt: Living Press Co
- Keller S, Price C,. 2011. *Mc Kinsey Organizational health: The ultimate competitive advantage*. [http://www.mckinseyquarterly.com / Organizational health The ultimate competitive advantage 2820](http://www.mckinseyquarterly.com/Organizational_health_The_ultimate_competitive_advantage_2820).
- Kinjerski, V. M., dan Skrypnek, B. J., 2004. Defining spirit at work: Finding Common Ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42.
- Klingeale, William, E., Lyden, dan Julie, A., 2001. Organizational Health and Teacher Education. *Teacher Educator*, v37 n2 p100
- Kluckhohn, F. R. dan Strodtbeck, F. L., 1961. *Variations In Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.

- Krasteva, V. 2007. Spirituality In Business. *Baltic Management Review*, 2 (1), 69-77
- Korkmaz, Mehmed,. 2004. The Relationship between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary School. *Journal of Educational Planning and Administration*, 18 (4), 473-488.
- Kruger,M.P, dan Hanson,B.J,. 1999. A value-based paradigm for creating truly healthy organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 Iss: 4 pp. 302 – 317
- Koenig, H.G, Meador, K.G. dan Parkerson, G,. 1997. *Religion Index for Psychiatric Research*. Amer. J. Psychiat., 154, 885-886.
- Kathryn, G. S,. 2004. The Possibility of Healthy Organizations: Toward a New Framework for Organizational Theory and Practice. *Journal of Applied Social Science*. 21, 2(9): 57-79.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. dan Jurkiewicz,. 2008. Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality ; *C.L. J Bus Ethics* 81: 465. doi:10.1007/s10551-007-9507-0

Kass, J.D., Friedman, R. Leserman, J. Zuttermeister, P.C. dan Benson, H., (1991). Health outcomes and a new index of spiritual experience. *Journal for the Scientific Study of Religion*. 30, 203-211.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. The Mc Graw-Hill Company, Inc. Buku 1 edisi 5 diterjemahkan Oleh Erly Suandy, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Tuan Luu, T. 2013. The role of CSR in clinical governance and its influence on knowledge sharing : *An International Journal*, Vol. 18 Issue: 2, pp.90

Laursen, dan Foss,. 2003. New Human Resource Management Practices, Complementaries, and the impact on Innovation performance. *Cambriht Journal of Economic*. Vol. 27 : 243 – 263.

Litzsey, C,. 2003. *Spirituality in The Workplace and The Implications It Has on Employees and Organizations*. 2016, 29 Juli. [online]. Diunduh dari: <http://wed.siu.edu/public/department/Litzsey20paper.pdf>

Levinthal, D.A., dan March, J.G,. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.

- Lin, C.Y., Kuo, T.H., 2007. The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 Iss: 7 pp. 1066 – 1083
- Lyden, J.A. dan Klingele, W.E., 2000. *Supervising Organizational Health*, *Super Vision*, 61(12), 3-5.
- Lee, Tie.T. dan Tsai, Hsin Ju., 2005. The Effect of Business Operation Mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management & data System*, Vol. 105, No. 3, pp.325-348.
- Lynn, M.L, Naughton, M.J dan Vander, V.S., 2009. Faith at Work Scale (FWS): Justification, development, and validation of a measure of Judaeo-Christian religion in the workplace. *Journal of Business Ethics* 85(2): 227–241.
- Long, Brad, S., dan Mills, J.H., 2010. Workplace spirituality, contested meaning, and the culture of organization: A critical sensemaking account. *Journal of Organizational Change Management* 23.3: 325-341.
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M., dan Ferrel, O. C., 1996. A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing

channels”, *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 3, pp. 233-244.

Lee, NJ. (2001). The Impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*. Vol. 28. pp. 323-325.

Luhmann, Niklas,. 1996. *Social Systems Stanford* ; University Press, Palo Alto, CA

Laporan Keberlanjutan PT.Adira Multi Finance, Tbk 2016

Munda, G,. 2015. Beyond GDP: An overview of measurement issues in redefining ‘wealth’. *Journal of Economic Surveys*, 29(3), 403-422. [http:// dx. doi. org/ 10.1111/ joes.12057](http://dx.doi.org/10.1111/joes.12057)

Malik,. 2010. Impact of Spiritual Consciousness on the Job Performance of Banking Executives. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. 2.1: 142-158.

Megan Santosus & Jon Surmacz. (2017). *The ABC’s of Knowledge Management*. <https://studylib.net/doc/9031259/the-abcs-of-knowledge-management>



- Mc Daniel, C. dan Gates, R., 2010. *Marketing Research Essentials. 8th Ed.* United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.
- Moye, M. J., dan Henkin, A.B., 2005. Teacher-Principal Relationships: Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust, *Journal of Educational Administration*. 43(3): 260-277.
- Mermanesh. H., 2015., Surveying the Influence of Organization Health on Human Resource Productivity. *Journal of Albertiana* IS- 0169-4324 2015; Vol. 82; PP. 107-113
- Mintzberg, Hendry.,1973. *Nature Of Managerial Work*.  
London: Harper and Ro
- Marschke, E., Preziosi, R., dan Harrington, W. J., 2011. How Sales Personnel View the Relationship Between Job Satisfaction and Spirituality in the Workplace, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2).
- Mahmoud, M.A., dan Yusif, B., 2012. Market Orientation, Learning Orientation, and the Performance of Non profit Organisations (NPOs)", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Iss: 6, pp.624 – 652

Marques, J.F., Allevato, E., dan Holt, S., 2008. Linking Quality Management and Emotional Intelligence to Working Spirituality. *Organization Development Journal*, 26 (4): 81-88.

Marques, F., Joan., 2008. *Spiritual Performance from an Organizational Perspective: The Starbucks Way*. Corporate Governance. 8(3), 248-257

Marques, J., Dhiman, S. dan King, R. 2007. *Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You*. Personhood Press.

Marques, F., Joan., 2006. The Spiritual Worker: An Examination of the Ripple Effect that Enhances Quality of life Inand Outside the Work Environment " *Journal of Management Development* 25(9): 884-895

Marques, F. Joan., 2005. Yearning for a More Spiritual Workplace. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge \* Vol. 7 \* Num. 1 \* September 2005

Maslow, A.H., Stephens, D.C., dan Heil, G., 1998. *Maslow on Management*. New York : John Wiley, 1998.

Mahoney, M.J, dan Graci, G.M., 1999. The Meaning and Correlates of spirituality : suggestions from an

Exploratory Survei of Exspert. *Death Studies*, 23 (6),52-529

Mavondo, F.T., Chimhanzi, J., dan Stewart, J., 2005. Learning Orientation and Market Orientation: Relationship With Innovation, Human Resource Practices and Performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Iss: 11/12, pp.1235 – 1263

McLaughlin.1997. Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life-Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26: 397-414.

Mellahi, P. S., dan Budhwar,. 2010. Introduction: Islam and human resource management", *Personnel Review*, Vol. 39 Iss 6 pp. 685 – 691

Miles, M. B.,. 1969. *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground*. In E. A. Carver, dan T. J.Sergiovanni (Eds.), *Organizations and Human Behaviour* (pp. 375-391).Mc Graw-Hill, New York, NY.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., dan Ferguson, J., 2003. Workplace spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.

Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., dan Condemi, B., 1999. Spirit and Community at Southwest Airlines: An

investigation of a Spiritual Values-Based Model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221-233.

Mitroff, I. Ian,. 2003. Do not Promote Religion Under the Guise of Spirituality", *Organization*, Vol. 10 No. 2, p. 375

Mitroff, I. I., dan Denton, E. A,. 1999. *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Mitroff, I. I., dan Denton, E. A,. 1999. A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, 40, 83-84

Mosaybian, M., Araghizade, A,. 2014. Surveying the Effect of Spiritual Intelligence on Employee Empowerment. Kuwait Chapter of Arabian *Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No.6(a);

Moye, M. J., dan Henkin, A.B,. 2005. Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*. 43(3): 260-277.

Mueller, dan Dorothy F,. 2011. *Gauging Organizational Health the Human Side is the Business Side*. Retrieved 2 October 2011, from [www.ccainc.com](http://www.ccainc.com)

- Moore, T.W. dan Casper, W.J. 2006. An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 109-118.
- Margaret C. dan Mc Kee,. 2008. Making Sense of Workplace Spirituality: Towards a New Methodology”*Journal of Management, Spirituality & Religion* 5,(2) : 190-2010
- Malloch,T.R.,dan Mamorsky, J.D,. 2010. *The End of Ethics and A Way Back: How To Fix A Fundamentally Broken Global Financial System*. Wiley
- McKee, D.O., dan Conant, J.S,. 1992. Successproducer and Failure-Preventer Marketing Skills: a Social Learning Theory Interpretation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, Winter, pp. 17-26.
- May M.L. Wong,. 1994. Enhancing the Learning Capacity in a Japanese Organization in Hong Kong through Spiritual Education, *the Learning Organization*, Vol. 1 Iss 3 pp. 38 – 43
- Mondy, R., Wayne D,. 2010. *Human Resource Management*, 11th ed., Pearson / Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Malhotra, Naresh. K.,. 2012. *Basic Marketing Research: Intergration Of Social Media* (Fourth Edition); New Jersey: Pearson
- Madjid, Nucholis,. (1995). *Islam, Doktrin dan Peradaban*, Jakarta: Pustaka Paramadina,
- Mahmudi. (2002).*Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhammad, Suwarsono. (2006) *Strategi Penyehatan Perusahaan*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization: mastering the 5 elements fot corporate learning*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing
- Naisbit dan Aburdene,. 2006. *Mega Trend 2000 : Ten New Directions for the 1990's*. New York : William Morrow and Company, Inc.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press,
- Nandram, S.S., dan Borden, M. 2010. *Spirituality and Business Exploring Possibilities for a New Management Paradigm*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

- Newman, W., Lawrence,. 2012. *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. 3rd Ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Publishing
- Nurtjahjanti, Harlina,. 2010. Spiritualitas Kerja Sebagai Ekspresi Keinginan diri karyawan Untuk Mencari Makna Dan Tujuan Hidup Dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi Undip* Vol. 7, No. 1, April 2010
- Nizam, F., dan Husain, A,. 2014. Conceptual Definition and Standardization of The Spiritual Values Scale. *Indian Journal of Positive Psychology*, 2014, 5(4), 411-414
- Niu, dan Kuei-Hsien,.2010. Knowledge Management Practices and Organizational Adaptation: Evidences from High Technology Companies in China", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 Iss: 4, pp.325 – 343
- Nonaka, Ikujiro,. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization; Science*, 5, 14-37
- Nonaka, Ikujiro., dan von Krogh, G,. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652
- NHS. 2009. *Organizational Health: a New Perspective on Performance Improvement*. Warwick: NHS Institute for Innovation and Improvement.

- Nunnally, J. C., dan Bernstein, I. H. 1994,. *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Neck, C. P., dan Milliman, J. F., 1994. Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.
- Navran Associates Newsletter (1993). In Mason, M. A. (2015). What is a learning organization? [Online] Available: [http://www.moyak.com/papers/learning\\_organization.html](http://www.moyak.com/papers/learning_organization.html) (April 6, 2016)
- Orvik., dan Axelsson,. 2012. Organizational Health in Health Organizations: Towards a Conceptualization. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.
- OHDDC. 2011. *What is Organizational Health?*. Retrieved September 15, 2011 from <http://www.organisationalhealth.com/assessmentwhat.php>
- Oyserman, Heather M., dan Coon, H.M., *at al.*, 2001. Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*. Vol. 128, No. 1, 3–72
- Ortenblad, A. (2002). Typology of the idea of learning organization. *Management Learning*, 33 (2), 213-230



- Pandey, A., Gupta, R.K. dan Arora, A.P., 2009. Spiritual Climate of Business Organizations and Its Impact on Customers' Experience, *in Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 313- 332.
- Pawar, Badrinarayan, S., 2009. 'Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model', *Journal Of Business Ethics* 90(3), 375–386.
- Preacher dan Hayes., 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models : *Behavior Research Methods, Instruments and Computers : Vol 36 I-4,pp 717-731*
- Preacher, Rucker dan Hayes., 2007. Addressing Moderated Mediation Hypotheses : Theory, Methods and Prescriptions : *Journal Multivariate Behavioral Research :Vol 42*
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill, New York
- Pearce, JA dan RB Robinson (1994), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Irwin: Homewood

- Polanyi, M., 2007. *Measures of Organizational Health*, Hamkaran System Institute for Research and Training. Translated by M.R. Alipour.
- Pawar, Badrinarayan, S., 2009. Individual Spirituality, Workplace Spirituality and Work Attitudes: An Empirical Test of Direct And Interaction Effects. *Leadership & Organization Development Journal* 30.8: 759-777.
- Pawar, Badrinarayan, S., 2008. 'Some of the Recent Organizational Behaviour Concepts as Precursors to Workplace Spirituality', *Journal Of Business Ethics* 88, 245–261
- Petchsawanga, P. dan Duchon, D., 2009. Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459–468.
- Petchsawanga, P. dan Duchon, D., 2012. *Workplace Spirituality, Mediation and Work Performance. Management Department, Faculty Publication, University of Nebraska-Lincoln.* 92. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/92> (Accessed 18 December 2014)
- Purnamasari, P dan Amaliah, I., 2015. Fraud Prevention: Relevance to Religiosity and Spirituality In The

Workplace. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 211 (2015) 827 – 835.

Paparoidamis, Nicholas, G., 2005. Learning Orientation and Leadership Quality", *Management Decision*, Vol. 43 Iss 7/8 pp. 1054 – 1063

Piedmont, Ralph, 1999. Does spirituality represent the sixth factor of personality? Spiritual transcendence and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 67(6), 985-1013.

Pandey, A., Gupta, R. K., dan Arora, A. P., 2009. Spiritual Climate of Business Organizations and Its Impact on Customers' Experience. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 313-332.

Paauwe, J. and Richardson, R., 1997. Introduction Special Issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8: 257-262.

Paauwe, J., 1998. HRM and Performance: The Linkage between Resources and Institutional Context, *RIBES Working Paper, Erasmus Universiteit Rotterdam*.

Paloutzian, R. F., dan Ellison, C. W., 1982. *Loneliness, Spiritual Well-Being and the Quality of Life*. In L. A. Peplau, & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A Sourcebook*

of Current Theory, Research and Therapy (pp. 224-236).  
New York: John Wiley & Sons.

Preffer,J,. dan Salancik, J.GR,. 1978. *The Exsternal control of Organization a Resourch Dependence Perspective*.  
New York : harper and Row

Pfeffer,. Jeffrey,.1998. *The Human Equation: Building Profits by putting People firs*. Harvard Business School Press

Parsons, dan Talcott,.1951. *The Social System*, Glencoe, IL:  
The Free Press

Porth, S., John Mc Call, dan Bausch,T.A., 1999. "Spiritual themes of the "learning organization"", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 Issue: 3, pp.211-220, doi: 10.1108/09534819910273883

Pendit, Putu Laxman. (2001). Knowledge Management : *The New World of Information Profesionalism*. Jakarta

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. NY:Free Press.

Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Mc Graw-Hill, New York.

Russel dan Bernardin,. 1993. *Human Resource Management*.  
New Jersey, International Edition Upper Saddle River  
Prentice Hall

Rahman, N. M, Nik, Ab,. Alias, M,. Adnan, Shaihid, S,. Hamid,  
M. A,. Alam, S.S,. 2010. Relationship Between Islamic  
Human Resource Management (IHRM) Practices and  
Trust: An Empirical Study. *JTEM*, 2013 – 6(4): 1105-  
1123 – Online ISSN: 2013-0953 – Print ISSN: 2013-  
8423

Rebelo, T.M. dan Gomes, A.D,. 2008. Organizational Learning  
and the Learning Organization; Reviewing Evolution for  
Prospecting the Future”, *The Learning Organization*,  
Vol. 15 No. 4, pp. 294-308.

Rezaiian dan Ghazinoory, 2010, "Finding a model for the role  
of ethics in the success of knowledge management  
systems", *Science and Technology Policy Quarterly*,  
Vol. 2, pp. 1-18

Rebecca O. Barelay dan Philip C. Murray.(1997). What is  
Knowledge Management? Knowledge praxis, www -  
media acces.com. Whatis. hml>

Rahman, dan Osmangani,. 2015. Trust and workplace  
spirituality on knowledge sharing behavior Perspective

from non-academic staff of higher learning institutions,  
*emeraldinsight.com/0969-6474.htm*

Reave, Laura,. 2005. Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 655–687

Ross, G., dan Ross, J,. 1997. *Valuing intellectual capital: The next generation*. Financial Times, Mastering Management.

Rowley, J. (1999). What is knowledge management?. *Library Management*. Vol.20 No. 8. pp. 416-419.

Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.

Rees, Christopher J., dan Johari, H,. 2010. Senior Managers' Perceptions of The HRM Function During Times of Strategic Organizational Change: Case Study Evidence From A Public Sector Banking Institution In Malaysia", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 Iss: 5, pp.517 - 536

Rego, A., Pina, E. dan Cunha, M,. 2008. Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 53-75.

- Rezaei, dan Hosain,. 2011. An Analysis of Spiritual Intelligence Effect on Marketing Performance and Innovation in Sales and Marketing unit (Case Study: Isfahan Mobarakeh Steel Company). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 3.6 (Oct: 683-692
- Rosito, Asina.C,. 2010. Spiritualitas Dalam Perspektif Psikologi Positif, *Visi (2010) 18 (1) 29 – 42*
- Rokeach, Milton,. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Skyrme, D.J., dan Amidon, D.M. (1998). New measures of success. *Journal Of Business Strategy*. Vol 19. No. 1. pp. 20-40
- Sujan, H. Weitz, B,A. dan Kumar, N,. 1994. Learning orientation, working Smart, and Effective Selling, *Journal of Marketing* : 7:58,3 : ABI Inform Global
- Sunarso, Yosy. (2007). Pengaruh orientasi pembelajaran, kerja cerdas dan kerja keras dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual (Studi Kasus: Pada PT.
- Suryana, Yuyus dan Kartib Bayu. (2011). *Kewirausahaan : Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline Field Book*. New York, Doubleday.

Senge, Peter M. (2006) *The Fifth Discipline*, Random House Inc., USA.

Shekari, H, Taft, Y. I. Nikooparvar, M.Z., 2012. Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership : *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 1; 1.

Sanjari, M, Peimani, M, Tabatabaei, MO, Heshmat R, Amiri MS,dan Pajouhi M,. 2010. Knowledge, attitude and practice of physicians in the field of diabetes and its complications; a pilot study. *Iran J Diabetes Lipid Disord* 2010;9:1-7.

Stewart, C. dan Bolland, J,. 2002. Parental style as a possible mediator of the relationship between religiosity and substance use in African-American adolescents. *Journal of Ethnicity in Substance Abuse*. 1(4). 63 – 81.

Sedikides, dan C. Hepper, E. G., Gramzow, R. H., 2010. Individual differences in self-enhancement and self-protection strategies: An integrative analysis. *Journal of Personality*, 78, 781-814.



- Siddique, M. Khan, A. dan Zia, K., 2016. The influence of Religion and Culture on HR practices: A Comparative study of Saudi Arabia and Iran: *Business and Economic Review: Vol. 8, Issue 2: 2016 pp. 35-54*
- .....Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse., 2016 : *Global Fraud Study*
- Suparmoko, 1999. *Metode Penelitian Praktis : Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Ekonomi dan Bisnis*, Purwokerto BPFE Yogyakarta
- Sugiyono., 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Sayuti, Hasibuan., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pendekatan non Sekuler*. Muhammadiyah University Press and Magister Manager UMS, Surakarta
- Suseno, F., Magnis., 2000. *Etika Dasar : masalah-Masalah Pokok Filsafat Moral* : Penerbit Kanisius Jokjakarta
- Implementation Process. Canada: Louise Poulin.
- Sanerya, Hendrawan., 2009. *Spiritual Management From Personal Enlightenment Toward God Corporate Governance*, Penerbit Mizan, Bandung
- Sekaran, Uma., 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.

Stephen, R.P., dan Timothy, J.A., 2012. *Organizational Behavior*  
15th Edition. NY : Prentice Hall

Sartstedt, M. Ringle, M.C, Smith, D. dan Reams, R., 2014.  
Partial Least Squares Structural Equation Modelling  
(PLS-SEM) : *A useful tool for Family Business Researcs:*  
*Journal of Family Business Strategy Elsevier JFBS-125*  
*N-11*

Stephens, D. C., Maslow, A. H., dan Heil, G., 1998. *Maslow on  
management*. New York: John Wiley. Mc Cloy, R. A.,  
Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory  
testof a model of performance

Stanford, Naomi,. 2013. *Organization Health :An Integrate  
Approach to Building Optimum Performance*, Published  
in Great Britain and the United States

Stephen,R,. dan Mary, C,. 2010. *Manajemen* ; Terjemahan PT  
Gelora Aksara Pratama Jakarta

Shoaf,C., Genaidy, A., Karwowsk, K, dan Huang, S.H,. 2004.  
Improving Performance and Quality of Working Life: A  
Model for Organizational Health Assessment in  
Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics  
in Manufacturing*, Vol. 14 (1) 81–95 Published online in  
Wiley InterScience

- Salarzahi, H. Yazadani B.O.Tamini, B.K dan Mohamad M., 2010. Increasing Organizational Organizational by Using Organizational Citizenship Behaviors (A.Case Study in Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*,1(7), 527-532
- Slater S dan J Narver,. 1995. Market Orientation and the Learning Organisation, *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Sass, dan James, S,. 2000. *Characterizing Organizational Spirituality: An Organizational Communication Culture Approach*. *Communication Studies* 51.3 (Fall): 195-217
- Schreurs, Agneta. 2002. *Psychotherapy and Spirituality: Integrating the Spiritual Dimension into Therapeutic Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers
- Senge, Peter.M,. 1990. *The Fifth Discipline “ The Art & Practice The Learning Organization”* Doubleday Dell Publishing Inc.New York
- Schuler, R. dan Jackson, S,. 1987. Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, pp. 207-20

Slater, S.F., dan Narver, J.C., 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3 pp. 63-74

Spreitzer, dan Grethen, M., 1995. Psychological Empowerment Measurement in the Workplace : Demension, Measurement, and Validition. *Academy of Management Journal*. Vol 38.No.5.

Škerlavaj, M, dan Dimovski, V., 2006. Influence of Organizational Learning on Organizational Performance From The Employee Perspective: The Case of Slovenia, *Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 75-90.

Schein, Edgar. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Third edition, San Francisco:Jossey-Bass

Singarimbun, M, dan Effendi, S., 2006. Metode Penelitian Survai, Penerbit Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta

Siagian, Sondang, P., 2008. *Manajemen SDM*. Jakarta : Bumi Aksara.

Surajiyo. 2007. *Ilmu Filsafah Suatu Pengantar*, Jakarta: Bumi Aksara.

Sorakraikitikul, M., dan Siengthai, S., 2014. Organizational Learning Culture and Workplace Spirituality: Is

Knowledge-Sharing Behaviour A Missing Link?", *The Learning Organization*, Vol. 21 Iss: 3, pp.175 – 192

Sumarna, Cecep,. 2004. *Filsafat Ilmu :dari Hakikat menuju nilai*. Bandung :Pustaka Bani Quraisy.

Shaw, J.D., dan Delery, J.E,. 2003. 'Strategic HRM and Organizational Health,' in *Individual and Organizational Health*, eds. D.A. Hofmann and L.E. Tetrick, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 233– 260.

Schwartz, Shalom, H,. 1992. *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 Countries*. *Advances in Experimental Social Psychology* 25: 1-66

Slater, S.F., dan John C. Narver,J.C,. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. American Marketing Association is Collaborating with JSTOR to Digitize, Preserve and Extend Access to *Journal of Marketing*. This content downloaded from 143.107.252.96 on Wed, 10 Aug 2016 17:25:03 UTC All use subject to <http://about.jstor.org/terms>

Scott,. W. Richard., 2005. *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. in K.G. Smith & M.A. Hitt, *Great Minds in Management: The Process of*

*Theory Development*, 460-84, Oxford: Oxford University Press.

Strack, G., Fottler, M. D., dan Sodomka, P., 2002. Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection. *Frontiers of Health Services Management*, 18 (Summer), 3–45.

Sveiby, K. (2001). "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 4, pp. 344-358

Sinkula, James M, William E. Baker & Thomas Noordewier. (1997). "A Framework for Market Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, no.4, p.305-318

Tjakraatmadja, Jann Hidajat, dan Donald Crestofel Lantu. (2006) "Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar". Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung, Bandung.

Tan dan Nasurdin, A. M., 2011. Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2* (pp155-167).

- Tzafrir, S.S., Harel, Baruch, Y. dan Dolan, S.L., 2003. The Consequences of Emerging HRM Practices For Employees' Trust In Their Managers. *Personnel Review* Vol. 33 No. 6, 2004 pp. 628-647
- Tischler, L. 1999. The Growing Interest In Spirituality In Business: A Long-Term Socio-Economic Explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 273-280.
- Turk, L., Wallace, D, dan Pullen, L., 2001. Spirituality and spiritual Care Provided by Paris Nurse Western. *Journal of Nursing Research* 23, (5), C441-453
- The Canada Council for Arts., 2004. *Organizational Health Evaluation and National Health Service*
- Tombaugh., 2011. Spiritual Expression At Work: Exploring The Active Voice Of Workplace Spirituality. *International Journal of Organizational Analysis* 19.2 146-170.
- Twigg, dan Nicholas, W., 2006. Spirit At Work: Spiritual Typologies as Theory Builders. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 10.2 117-133.
- Tsui, K.T. dan YC. Cheng., 1999. School Organizational Health and Teacher Commitment: A contingency Study with

- Multi-Level Analysis. *Educational Research and Evaluation*. 5. 249-268
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y., dan Lauro, C., 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 159–205.
- Umar, Husein,. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. PT. Gramedia Jakarta
- Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- University of Reading. 2008. *Employee Health and Well-being Policy*. Retrieved June 5, 2011 from <https://www.reading.ac.uk/web/FILES/humanresources/humres-employee health and well-being policy>
- Vasconcelos, dan Ferreira, A., 2011. *Pursuing Organizational Spirituality: Some Lessons From A Financial Services Corporation*. *Management & Marketing* 6.3 365-392
- Woon, K.Y dan Jaekwon, K,. 2014. HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public Personnel Management* 43.4 586-607.
- Wong, A, Chan, P.S,. 1994. "Global Strategic Alliances and Organizational Learning", *Leadership and*



*Organization Development Journal*, Vol. 15 Issue: 4,  
pp.31-36,

William, K. dan Julie, A. L., 2000. *Supervision Organizational Health*. Supervision Journal.

William, K. dan Julie, A. L., 2000. *Supervision Organizational Health*. Supervision Journal.

Wayne, R., Mondy, R., 2010. *Human Resource Management Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Wellness, I., 2003. *Healthy Organization-People Model*. Retrieved September 14, 2011 from <http://www.iriswellness.com/services/organizational.html>

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada.

Wernerfelt, Birge, R., 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. pp. 171-180.

Wade, M. dan Hulland, J., 2004. The Resource-Based View And Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions For Future Research, *MIS Quarterly*, Vol. 28 No. 1, pp. 107-42.

- Weber, Max., 2005. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*; Published in the Routledge Taylor and Francis e – Library London and New York
- Wright, P.M., Dunford, B.B., dan Snell, S.A., 2001. Human Resource and the Resource Based View of The Firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Widyarini, M.M., Nilam., 2010. Kepemimpinan Spiritual untuk Kejayaan Indonesia: Mengungkap Relevansi Konsep Kepemimpinan Spiritual Fry dengan Konsep Kepemimpinan Nusantara Yang Etis dan Universal. *Jurnal Paramadina Edisi Khusus*, 7(2), 333-349
- Widyarini, M. M., Nilam., 2011. *Perilaku kewargaorganisasian dan kinerja dalam tugas, dengan predictor\ kepemimpinan spiritual, iklim spiritualitas kerja, dan budaya organisasi terbuka*. (Disertasi tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Winarto dan Widowati., 2013. Nilai-Nilai spiritual Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Admisi & Bisnis Politeknik Negeri Semarang*, Volume 14 (10), 1411-4321
- Wulandari, S. Z., Astogini, D, Indriati, S. Jati, E. P., 2012. Dimensi Religiusitas dan Pengaruhnya Terhadap

Organizational Citizenship Behavior :Studi Pada Universitas Jenderal Sudirman *Journal dan Proceeding Unsoed* vol 2 No 1

Yamin,S., dan Kurniawan, H,. 2016. *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner Dengan Lisrel PLS*. Penerbit : Salemba Infotek Jakarta

Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *The Academy of management Review*, 16(1), 57-91.

Watkins, K.E. and V.J. Marsick. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Baas, San Fransisco.

Yousef, Darwis,. 2001. Islamic work ethics - A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30 (2), 152-165.

Young, dan J Scott,. 1998.The Relationship of Spirituality To Cognitive and Moral Development And Purpose In Life: An Exploratory Investigation. *Counseling and Values* 43.1 :63.

Yogatama dan Widyarini,. 2015. Kajian Spiritualitas di Tempat Kerja pada Konteks Organisasi Bisnis. *Jurnal Psikologi*. Volume 42, No. 1, April 2015: 1 – 14

Yogatama, L. A., Manggala,. 2012. *Pengaruh tiga komponen Spiritualitas di Tempat Kerja (Meaningful Work, Sense of Community, dan Alignment of Values) terhadap Motivasi Intrinsik pada Sales PT. X.* (Skripsi tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta.

Zohar, Danar,. 2004. *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By.* San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, Inc.

Zack, M.H. (1999). Developing knowledge strategy. California Management Review. Vol. 41. No. 3. pp. 125-145.

## RIWAYAT HIDUP

**Dr. Ikhwan HS, S.E MM, M.Si**, lahir di Ngali Bima, 27 Maret 1973, sebagai anak pertama dari H. Sirajuddin dan Hj. Faturiah. Dia menjalani masa-masa sekolah di SD Negeri Inpres Ngali Belo Bima (lulus tahun 1985) SMP Negeri 2 Belo Bima (lulus tahun 1987), dan SMA Negeri 2 Bima (lulus tahun 1991). Untuk perkuliahan, dia menjalani studi strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang (lulus Tahun 1996), studi strata dua (S2) pascasarjana pada Program Studi Magister Manajemen (MM), Jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia Sekolah Tinggi Ekonomi Bisnis Ganesha Jakarta (lulus Tahun 2003). Beberapa tahun kemudian, mengambil studi strata dua (S2) pascasarjana pada Program Studi Magister Sains Manajemen (M.Si), Jurusan Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus Tahun 2012. Pada tahun 2017, lulus Program Doktor (Dr) Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Pada tahun 2013, dia mengikuti Pendidikan Reguler Lemhanas Republik Indonesia. Sejak tahun 1997 sampai sekarang, penulis menjadi staf pengajar pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Attahiriyah Jakarta, Fakultas Ekonomi Universitas Nasional Jakarta. Dimulai tahun 2018, penulis juga mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma dan

Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Pembangunan (UPN) Jakarta. Selain itu juga, penulis aktif sebagai konsultan pada PT. Madani Semesta Indonesia. Di tahun 2010, penulis menjadi Konsultan IDB Loan pada proyek Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Kabupaten Pandeglang, Banten, serta memberikan Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah di sejumlah kabupaten-kota di Indonesia.

**Manajemen spiritual belakangan ini menjadi alternatif, mengingat kesadaran spiritual di dunia bisnis menjadi suatu fenomena yang menarik untuk dicermati dalam tataran dasar teoritis dan juga wilayah praksis implementasinya.**

**Pendekatan spiritual dalam manajemen bisnis umumnya tampak pada adanya dukungan yang semakin meningkat pada perlunya etika bisnis, tanggung jawab perusahaan yang lebih luas pada komunitas (Corporate Social Responsibility), perlunya kearifan dalam mengambil keputusan eksekutif dan lainnya.**

**Dalam hal pengembangan manajemen sumber daya manusia (human resource management) dalam perspektif spiritual, ada beberapa istilah yang sudah dikembangkan, seperti Manajemen Qalbu, Manajemen Spiritual, ESQ, dan lainnya.**

